The World in our Pocket

Royal Canadian Mint

Monnaie royale canadienne

1999 22 karat gold coin
True Butterfly

Contents

Financial and operating highlights 1
Royal Canadian Mint at-a-glance 2
Message from the President 22
Message from the Chair 24
Directors and Officers 25
Management's discussion and analysis 27
Management and Auditor's reports 37
Financial statements 38
Notes to financial statements 41
Statistics 44

Design and Production: Paradise Communications Principal Photography: Cochrane Photography French version: EXACT Communications Printing: St. Joseph - M.O.M. Printing

Printed in Canada

Head Office, Ottawa
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodiere Boulevard
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.rcmint.ca

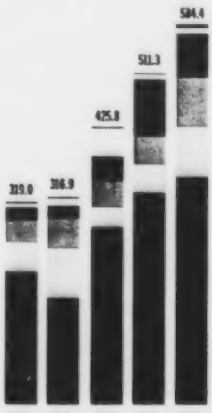
Financial and operating highlights

	1999	1998	% change
Key financial highlights (in millions of dollars)			
Revenue	584.4	511.3	14.3
Income before income tax*	22.0	4.7	368.7
Net income*	21.7	4.5	388.3
Total assets	180.6	159.1	13.5
Capital expenditures	30.3	21.2	43.1
Cash flow from operations	43.8	(1.4)	–
Key operating highlights			
Circulation coins produced (in millions of pieces)	3,514.2	3,561.3	(1.3)
Gold Maple Leaf coin sales (in thousands of ounces)	758.3	680.2	11.5
% of contribution margin from new products	31%	12%	158.3
Number of employees	745	769	(3.1)
Key performance measures			
Gross profit (in millions of dollars)	91.2	61.1	49.3
Value-added sales revenue per employee**	182.0	134.0	35.8
Return on equity	27.5%	7.0%	292.9
Debt to equity ratio	0.46:1	0.69:1	(33.3)
Shareholder's equity (in millions of dollars)	91.0	69.2	31.4

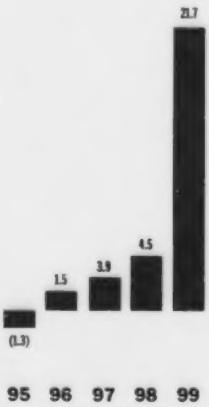
* Increase largely due to the Millennium coin program.

** Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

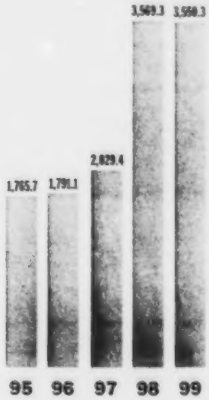
Revenue (segmented)
($ in millions)



Net income (loss)
($ in millions)



Total production
(millions of pieces)



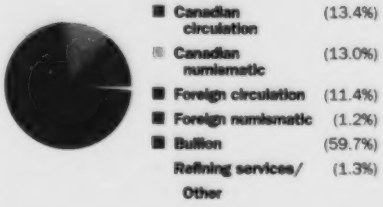
Royal Canadian Mint

Profile/segment description

The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

1999 Revenue

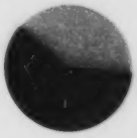
Total revenue (% by segment)



Bullion products

Gold, silver and platinum bullion investment products

Bullion revenue ($ in millions)

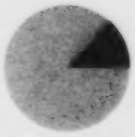


348.7 (59.7% of total)

Canadian circulation coins

Coins for business transactions in Canada

Canadian circulation coin revenue ($ in millions)

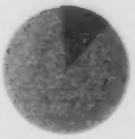


78.4 (13.4% of total)

Canadian numismatic coins

Canadian precious and base metal collector coins

Canadian numismatic coin revenue ($ in millions)

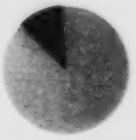


76.2 (13.0% of total)

Foreign circulation coins

Coins for business transactions produced for foreign countries

Foreign circulation coin revenue ($ in millions)



66.4 (11.4% of total)

Foreign numismatic coins

Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

Foreign numismatic coin revenue ($ in millions)

6.9 (1.2% of total)

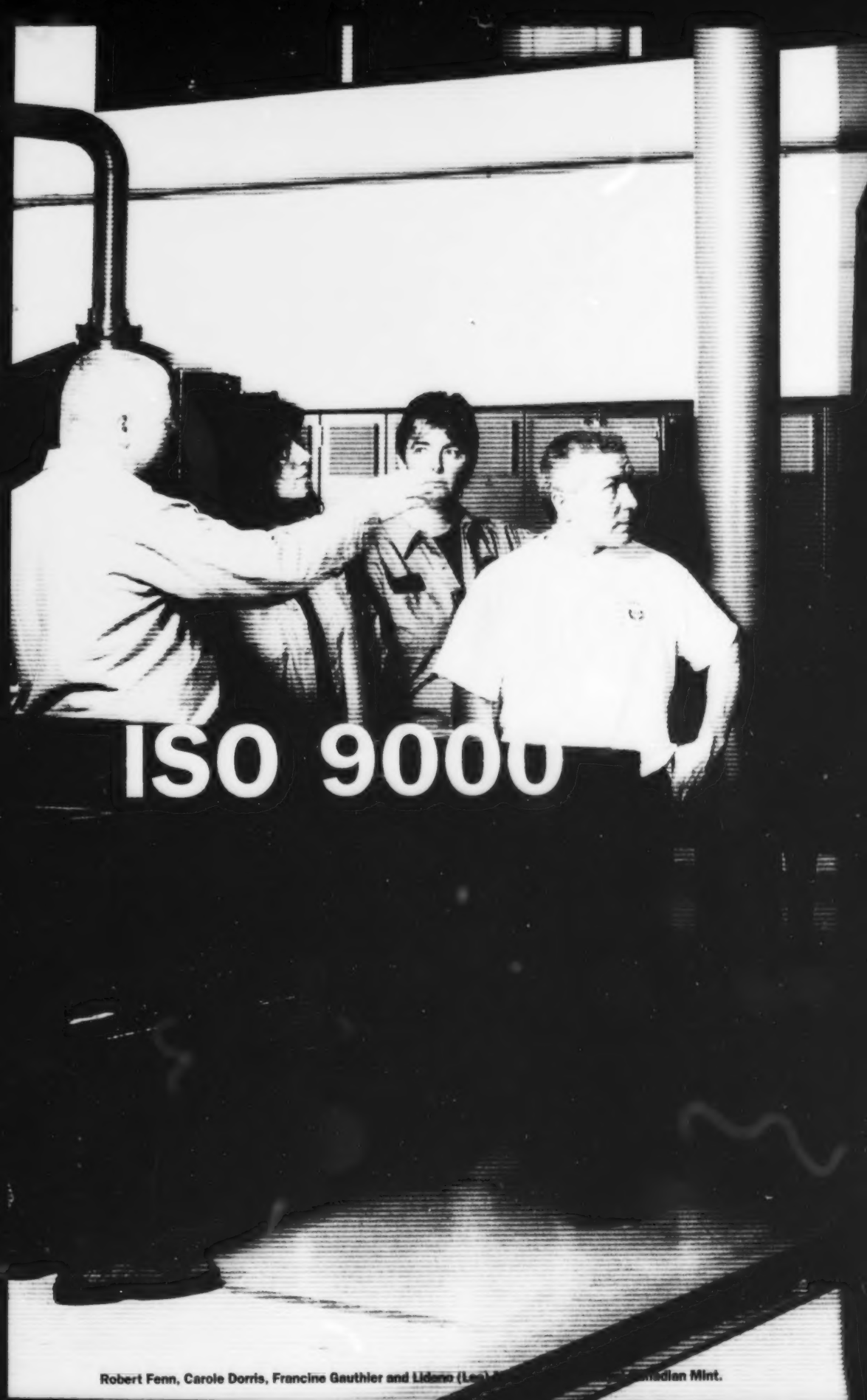
1999 Key statistics	Segment highlights
Revenue by region ($ in millions) ■ U.S. (271.2) ■ Canada (182.4) ■ Asia (74.9) ■ Europe (11.3) ■ Africa (25.8) ■ Latin America (15.2) Middle East (3.6)	Significant international presence
Bullion revenue (% by region) ■ Canada (10.5%) ■ Other (3.3%) Asia (9.7%) ■ U.S. (76.5%)	Significant U.S. penetration
Canadian circulation coins (millions of pieces) ■ 1 cent (1,048.0) ■ 5 cent (114.6) ■ 10 cent (224.9) ■ 25 cent (266.4) ■ 50 cent (0.2) 1 dollar – 2 dollar (25.5)	Higher than normal 25¢ volumes due to success of Millennium program
Canadian numismatic coin revenue ($ in millions) ■ Total (76.2) ■ Millennium (36.0)	Higher than normal revenues due to success of Millennium program
Foreign circulation coin revenue (% by region) ■ Asia (43.9%) ■ Latin America (12.3%) ■ Africa (38.9%) Middle East (4.9%)	Continued success in traditional markets
Foreign numismatic coin revenue ($ in millions) ■ Total (6.9) ■ Macau (5.8) 84% of total	Successful Macau program validates new approach to foreign numismatic contracts

Currency in international business

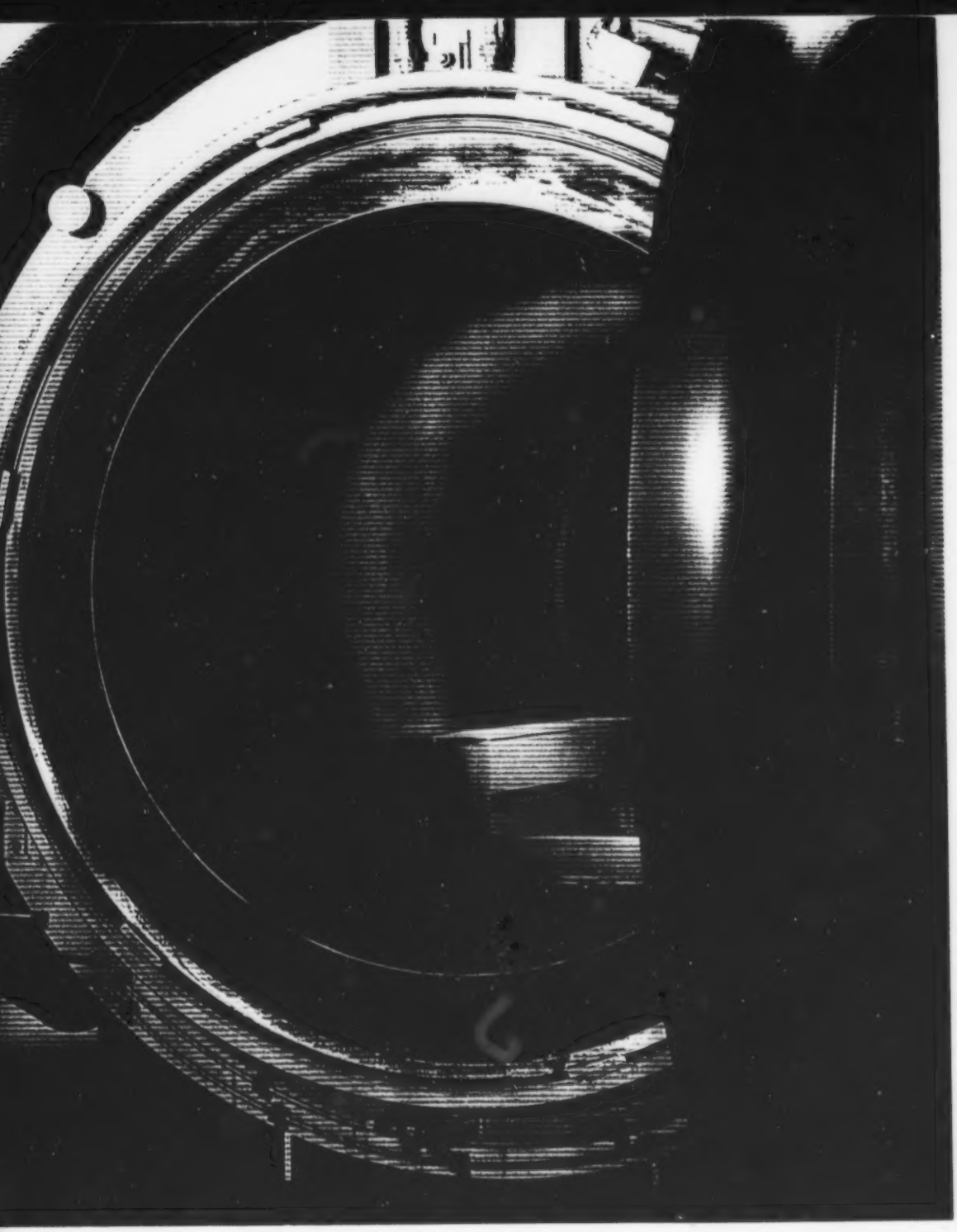
Proof Silver coin
Arrival of Vikings in North America

The Royal Canadian Mint has evolved to become an international leader in minting. Through strategic planning and the adoption of leading business practices, the Mint has met the highest demands of the global marketplace.

1999 was outstanding in this regard. With aggressive R&D, innovative product development, implementation of ISO 9000 quality-control and continuous improvement procedures, innovative collective bargaining and ambitious legislative reform, the Mint positioned itself at the fore of the industry—able to capitalize on emerging opportunities in every corner of the world.



Robert Fenn, Carole Dorris, Francine Gauthier and Lidano (Leo) [illegible] Canadian Mint.



Bargaining for the collective good - Here at home, the Mint reached a tremendous milestone last year with the ratification of new three-year collective bargaining agreements for Amalgamated Transit Union and PSAC union employees. Maintaining stability of the work environment for both domestic and foreign business, these agreements depart from traditional contracts. Recognizing the unique nature of Mint manufacturing activity, they are highly flexible, allowing for operation seven days a week and for the hiring of part-time and temporary staff to meet production demands as they ebb and flow. These agreements also celebrate the entrepreneurial culture of the Mint, rewarding performance when the Mint meets its financial targets.

Centsational sales of Millennium coins

Alert to new product opportunities - Capitalizing on the excitement around the year 2000, the Mint launched Create a Centsation—a national Millennium-coin design contest that drew more than 66,000 responses. Each of the 12 designs selected for the 25-cent coin series was released monthly in a different province or territory. The circulation coins were also offered as collectors' items—in a Millennium Souvenir set that featured all 12 coins accompanied by a Millennium medallion, as individual sterling-silver coins, and in a 12-coin sterling-silver set. As part of the Millennium program, the Mint introduced a two-dollar coin featuring an Inuit design that celebrates the establishment of Nunavut, Canada's newest territory. The program continues in 2000, with 12 additional 25-cent circulation coin releases and a two-dollar coin.

266 million
coins
Retailing Millennium Souvenir Sets at Home Hardware stores.

The capacity to meet demand - The Millennium program was a multifaceted success. By encouraging Canadians to commemorate this pivotal event with prestigious souvenirs, it allowed the Mint to penetrate the retail market, opening up non-traditional distribution channels through Home Hardware, 7-Eleven and other stores. More than anything, the Millennium program demonstrated the Mint's significant capacity for production. To meet tremendous demand for the 25-cent circulation coins, the Mint expanded manufacturing operations and shipped more than 266 million coins—nearly three times typical annual volumes. The Mint also exhibited unparalleled flexibility in meeting demand for the Millennium Souvenir Set, a collector's offering that broke all records with sales of 1.4 million sets.

Sales of gold bullion to the U.S. grew by 34%

The right place at the right time - 1999 was the most successful year for bullion sales in over a decade, particularly in the United States. Having carefully developed a strong dealer and distributor network over the past several years, the Mint was able to quickly, effectively and competitively respond to high demand from U.S. customers.

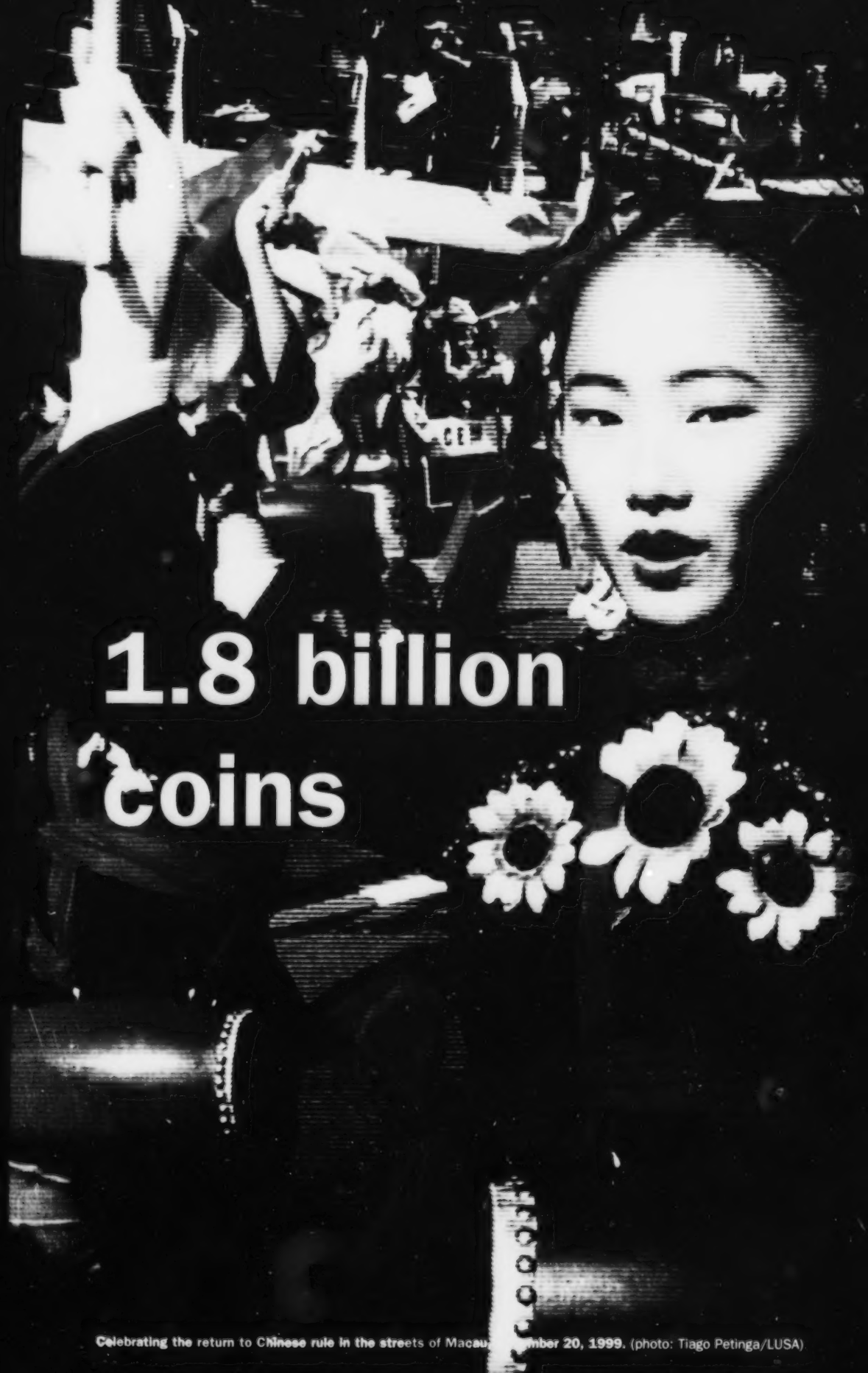
$349 m lion
nd Bill Neil, Protective Services.

Differentiating the Mint - Success in bullion was also attributable to the Mint's innovative efforts in product differentiation. During 1999, the Mint produced a one ounce Millennium Gold Wafer for markets in North and South America, and a Silver Maple Leaf coin with a Year of the Rabbit privy-mark for a U.S. customer—both highly popular with their target markets.

70% of Royal Canadian Mint business was international

1999 Sterling Silver coin
Macau Special Administrative Region of China

Global sales - In 1999, the Royal Canadian Mint leveraged recent technological developments to produce popular coins. The first-ever Canadian hologram coins were issued in a limited mintage Gold Maple Leaf hologram set. The hologram technology was also used to serve a foreign customer, with a silver hologram coin produced for Taiwan. The Mint produced a .99999 pure gold coin as part of the numismatic coin program for Macau, using the world's purest gold for a foreign coin for the first time. In foreign circulation, the Mint maintained a strong level of sales, creating 1.8 billion coins for 18 national governments in Africa, Latin America, Asia and the Middle East.



Celebrating the return to Chinese rule in the streets of Macau, December 20, 1999. (photo: Tiago Petinga/LUSA)

Orienting the Mint - The Mint aggressively pursued the Asian market for numismatic sales, developing a customized version of the sterling-silver Millennium 25-cent coin set for the Canadian Chinese community and selling out the Year of the Rabbit Silver Lunar Cameo coin. Building on its past creation of a commemorative coin for the return of Hong Kong to China, the Mint also developed a series of products to commemorate the repatriation of Macau—managing the entire process, from product development through manufacturing to marketing. Production capacity was critical to delivery: 288,888 five-coin sets—a total of 1,444,440 coins—were produced in under eight weeks.

Legislative change is opening up a new world of business

Renewed by reform - Changes made in 1999 to the *Royal Canadian Mint Act* are creating global opportunities for the Mint. The amendments have facilitated a swifter approval process for new coins, enabling the Mint to respond more quickly to customer requests and market opportunities. They have also placed the Mint on equal footing with its principal competitors.

With this new flexibility, the Mint is tackling new markets, investigating value-added options that will ensure better service to customers in Latin America, Asia and other parts of the globe, and developing an ambitious program to extend its network of international business partners and expand its competitive presence around the world.

Message from the President

What a remarkable year for the Royal Canadian Mint—both around the world and here at home.

Millennium Triumph

The 1999 millennium coin series was a resounding success. The program involved and excited Canadians from across the country. I look forward to its continued success throughout 2000.

The Capacity to Deliver

Indeed, manufacturing was a critical driver of our achievements this year. Not only were we able to accommodate Millennium numismatic product demand, but also to produce high volumes of coin products for Macau. Capacity was further tested by the high demand for circulation coins; we shipped over 266 million 25-cent coins—nearly three times typical annual volumes.

ISO Achievement

I am proud of our employees' commitment to achieving ISO registration at both the Winnipeg and Ottawa facilities. ISO status will enhance our marketability to international customers, many of whom now require their coinage suppliers to be ISO-certified.

With our new plating facility completed ahead of schedule and under budget, we look forward to the cost-savings this environmentally sound technology will bring once full-scale production begins in July 2000.

A Remarkable Team

As always, the expertise of our R&D staff in engineering, assay and refinery were key to new product developments in 1999. However, I must extend my gratitude to all employees, who continued to embrace the changes required in a dynamic enterprise such as ours. With new collective agreements and an ongoing commitment to continuous improvement, they are helping to ensure the Mint's continued success. I applaud their hard work and team approach, which enabled us to confidently meet the Year 2000 information-technology challenge.

A New Chapter

We move forward into the new millennium with excitement and confidence, and with a new Chairperson, Mr. Emmanuel Triassi, at the helm of our Board. I would like to extend sincere thanks to outgoing Chairperson, Dr. José Blanco, for his dedication and guidance during his tenure.

Marketing the Mint

In 2000, we will continue to capitalize on the strong appeal of our millennium products and take advantage of the stronger profile the Mint achieved in 1999. We will continue to invest in advertising, promotions and new technologies while maintaining our global reputation for high-quality products and services.

In March 1999, we launched PURE 9999, a breathtaking collection of gold, platinum and silver jewellery. The launch was part of the bi-annual Matinée Fashion Ready-to-Wear, one of the Canadian fashion industry's most prestigious events.

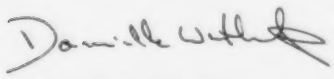
Investing in People

We will continue to invest heavily in training and development so our personnel become even better informed of the dynamics of managing this competitive business. We will continue to build a challenging work environment that rewards employee performance, and will strengthen even further the cooperative relationship with our unions, identifying and adopting new, flexible business practices that meet the demands of our industry.

We were also proud to recognize the outstanding efforts of six employees who received the President's Award of Excellence: Xianyoa Li, Amrik Soor, Claude Grenon, Roger Labonté, Madeleine Bertrand and Norman Toye. Each contributed—as individuals and team members—to the Mint's international leadership.

Unwavering Focus

Our aim remains clear: to be the global leader in minting—through people, innovation and quality. Our strategies of investing in people, marketing and sales, technology and infrastructure have and will continue to propel us toward that goal.



Danielle V. Wetherup
President and Master of the Mint

Our Objectives

Ensure that Canadian circulation coinage is cost-effective and available to meet public needs.

Generate a profit and maintain the long-term viability of the Corporation.

Create an environment where all employees demonstrate trust, respect, ingenuity and participation and work towards achieving the vision of the Royal Canadian Mint as the global leader in minting.

Message from the Chair

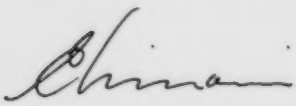
I am truly thrilled to have joined the Board of Directors of the Royal Canadian Mint during such a dynamic and successful time.

I look forward to building on the accomplishments of the Mint during 1999 through continued responsive corporate governance. The Board has updated its By-laws and consolidated them into a single By-law which clearly defines the principles of governance, the responsibilities of the Board and its members, and sets terms of reference for its various committees.

In the coming months, the Board will optimize the strengths and talents of individual members, focus on driving the activities outlined in our five-year, strategic corporate plan, and identify additional strategies for increasing the global competitiveness of the Royal Canadian Mint.

Changes to the *Royal Canadian Mint Act* have already bolstered these efforts by enabling the Mint to become more customer-focused and responsive to market opportunities. The amendments have strengthened our competitive edge by enabling us to investigate new partnerships and pursue new business opportunities in Canada, the United States and abroad.

Indeed, a new era for the Royal Canadian Mint is dawning.



Emmanuel Triassi
Chairperson

Directors and Officers

Board of Directors

Emmanuel Triassi
President and Principal of GROUP TEQ and GROUP STEL, President of ACMON Inc.
Westmount, Québec
Chairperson, Board of Directors

Danielle V. Wetherup
President and Master of the Mint

Timothy J. Spiegel
Principal, Spiegel Skillen & Associates
Kelowna, British Colombia
Chair, Corporate Governance Committee

Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.
London, Ontario
Chair, Audit Committee

Sheldon F. Brown
President,
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney, Nova Scotia
Chair, Human Resources Committee

Diane Marleau
Vice-President of Étude Économique Conseil
Montréal, Québec

Paul-H. Bilodeau
President,
Paul-H. Bilodeau and Associates
Québec, Québec

Judith A. Kavanagh
Consultant,
Montréal, Québec

Ernie Gilroy
President,
Home Securities Insurance Services
Winnipeg, Manitoba

Senior Officers

Jean-Pierre Tremblay
Vice-President
Manufacturing

Donald Burke
Vice-President
Marketing and Sales

Beverley A. Lepine
Vice-President
Administration and Finance

Brian Legris
Vice-President
Human Resources

Diana J. Beattie
Vice-President
Corporate Planning and Affairs

Marguerite F. Nadeau
Executive Director
Legal Services and Corporate Secretary

Diane Plouffe Reardon
Executive Director
Communications

Financial report

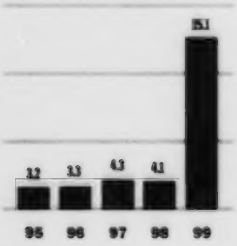
Management's discussion and analysis

Consolidated results of operations

In 1999, the Royal Canadian Mint achieved the second highest earnings in its 91-year history with net income rising to $21.7 million, an increase of 388% over the $4.5 million earned in 1998. The year was marked by sales of new products that significantly exceeded expectations; steady sales of the Mint's traditional products; and significant improvements in productivity throughout the Mint's facilities:

- The broad popularity of the Millennium numismatic products generated revenues of $36.0 million.
- Year 2000 uncertainties and a decline in the price of gold during the year pushed sales of Gold bullion products to 758,300 ounces in 1999, compared to 680,200 ounces in 1998. Revenues rose to $330.0 million, $20.0 million more than in 1998.
- Silver Maple Leaf coin sales reached 1.23 million ounces, bringing in revenues of $11.9 million ($6.4 million – 1998).
- Demand for Canadian circulation coins pushed production to 1.7 billion coins, the Mint's second highest annual production level, including 266.4 million 25-cent pieces and 25.1 million Millennium $2 coins.

Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)

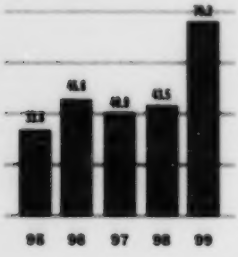


At the same time, the Mint's continuous improvement and new quality systems initiatives continued to improve productivity in both the Winnipeg and Ottawa plants. At year end, with the near-completion of the plating facility, the Mint's total assets rose to $180.6 million, an increase of 13.5% from $159.1 million a year earlier.

Revenue

Total revenue for 1999 was $584.4 million, a 14.3% increase over 1998 revenue of $511.3 million. Of this increase, more than 50% can be attributed to new products, the most significant being the Millennium numismatic products. Bullion and Canadian circulation revenues also contributed significantly to the increase.

Canadian numismatic revenues ($ in millions)



Canadian numismatic coins: Revenue from Canadian numismatic coins increased to $76.2 million in 1999, an increase of 75.2% from $43.5 million in revenue in 1998. The most important driver behind these increases was the demand for the Millennium numismatic products. By the end of 1999, issues of 1,445,150 souvenir sets, 113,645 silver commemorative single coins, 58,246 proof silver sets and 6,694 Millennium Dragon proof sets had been achieved. Issues of the Millennium gold $2 coin, which was launched in June, were 4,088 and issues of the Millennium proof $2 coin, launched in July, totaled 39,638. Revenue from the Millennium products generated 54% of the

contribution from all Canadian numismatic coins. Coins minted to commemorate the Year of the Rabbit in the Chinese lunar calendar generated another $4.6 million in revenue. Revenue from core numismatic products were consistent with those in 1998.

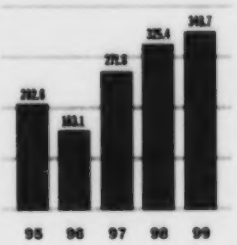
In August 1999, the Mint further advanced the technological expertise that it can use in the development of numismatic coins with the release of its first hologram coins, a limited edition set of Gold Maple Leaf numismatic coins, at the World's Fair of Money in Chicago. Holograms and other fine design features were also used for the first time in 1999 to make the Mint's bullion products more competitive.

Bullion: Revenue from bullion products rose to $348.7 million in 1999, a 7.2% increase from $325.4 million in 1998. Gold bullion products, including Canada's Gold Maple Leaf (GML), are a traditional hedge against economic and financial turmoil. At the same time, investors interested in precious metals as an investment purchased the coins as the price of gold began to decline during the summer, believing it to be a buying opportunity. Sales of the more affordable, higher margin, 1/10-ounce coin more than tripled from 1998 to reach 709,920 coins. The Mint also sold 1.2 million Silver Maple Leaf coins (0.6 million – 1998).

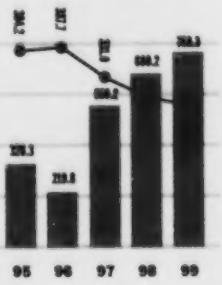
Demand for bullion in the United States was particularly strong, causing sales in the U.S. to increase to 76% of total bullion sales in 1999, up from 62% in 1998.

Canadian circulation coins: The Mint produces circulation coins under contract to the Canadian government to meet the demands of the Canadian public. As a result of demand for the Millennium circulation coins, revenue from the production of Canadian circulation coins were $78.4 million compared to $44.4 million in 1998. In 1999, the Mint established a broader relationship with Canada Post to distribute the circulation Millennium coins throughout over 7,000 postal outlets. (Canada Post has traditionally distributed only the Mint's numismatic products.) This significantly expanded the breadth of distribution across the country, ensuring most Canadians had access to these special coins.

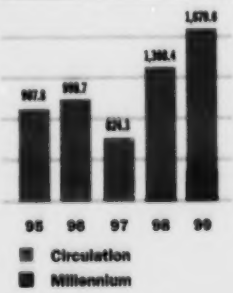
Bullion product revenue
($ in millions)



Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold
(USD per ounce)

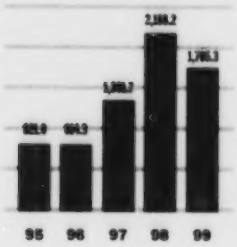


Canadian circulation coin production (millions of pieces)
Millennium coin production (millions of pieces)



Management's discussion and analysis

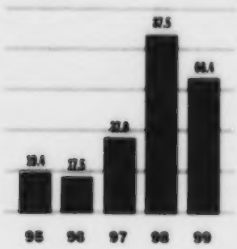
Foreign circulation coins sold (millions of pieces)



Foreign circulation coins: The Mint produced coins for 18 countries in 1999, with total shipments reaching 1.8 billion pieces, generating $66.4 million in revenue ($87.5 million – 1998). The most significant contracts were with Hong Kong, Ghana, and the Philippines. The change in revenue reflects the highly competitive nature of the foreign coin marketplace, however, improved service and flexibility along with continuous improvement initiatives caused contributions from foreign circulation coins to increase in 1999.

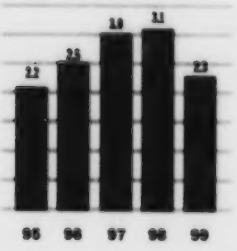
Foreign numismatic coins: Sales of foreign numismatic coins in 1999 were dominated by an agreement to produce, market and distribute coins to commemorate the December 20, 1999 handover of Macau to China. The Mint produced a .99999 gold coin, a sterling-silver coin and a five-coin uncirculated set. Total sales of foreign numismatic coins generated $6.9 million in revenue ($6.2 million – 1998).

Foreign circulation revenue ($ in millions)



The Macau contract is an example of the Mint's new approach to developing its foreign numismatic business. The Mint proposed, designed, produced, and used its marketing and sales channels to sell the coins for Macau. In the past, the Mint has simply produced the coins for the customers, who were in turn responsible for marketing and selling them to the public. The ability of the Mint to market and distribute the coins directly to the public is expected to have a significant impact on future growth in sales.

Refining services
(gross weight received in millions of troy ounces)



Refining services: The Mint refines gold received from a variety of sources and has earned an international reputation for integrity, purity and security. Revenue from these activities declined in 1999 to $2.7 million from $3.0 million in 1998, reflecting the depressed conditions in the gold mining industry and intense competition by refineries for gold brought to market. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins, jewellery and numismatic coins that contain precious metal.

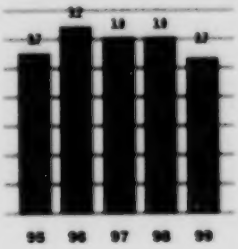
Under its continuous improvement program, the Mint refined its process to produce .99999 gold, the world's finest gold. At the same time, cycle time and production costs were reduced while yields were increased. The refinery also improved throughput capacity in its

casting operation with a set up of twin furnaces. The increase in capacity prepares the Mint to meet improved demand in the future. Refining services also provided consulting services, through the Canadian International Development Agency, to Guyana and Surinam. In return, the Mint secured a 10-year refining contract.

Other

The Mint produces a wide variety of tokens, medals, trade dollars and jewellery. Revenue from these products rose to $5.3 million in 1999 ($2.0 million – 1998). This increase was driven primarily by the launch of a new line of PURE 9999 jewellery products during the year, backed by an aggressive marketing campaign. The Mint saw a 42% increase in the number of retail points of sale for its jewellery throughout Canada this year. Retail accounts are the main source of revenue for this division and the Mint is expanding this channel in the U.S.

Refining services revenue ($ in millions)



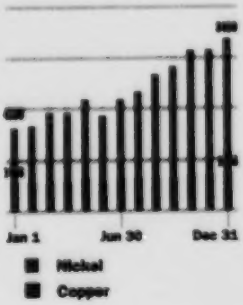
The Mint and e-business

During the year, a redesign transformed the Mint's Internet site from an information vehicle into a component of the marketing and sales program. The site, which offered only a few products for sale in 1997 and 1998, was also expanded to sell all of the Mint's numismatic products. As a result, the number of orders received during 1999 increased to 2,785 from 325 in 1998 while total revenue from the site increased to $305,358 from $32,428. The Internet has proven to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint. During 1999, 72% of the orders submitted through the site were from new customers.

Operating costs

Operating costs – including cost of goods sold and the costs of marketing and sales, administration and depreciation – were $561.2 million, an increase of 11.0% over costs of $505.5 million in 1998. Cost of goods sold, which represents 88% of total operating costs, increased 9.6% over 1998 to $493.2 million ($450.2 million – 1998), primarily because of the increased volume of metals required to meet higher production levels. Gold prices fluctuated significantly over the year but the average price for gold in 1999 was $279USD per ounce, a 5% drop from the average price of $294USD in 1998. The price of the two primary base metals purchased by the Mint – nickel and copper – increased significantly throughout the year. The average price of nickel more than doubled in 1999 over 1998. The average price of copper rose by 25%.

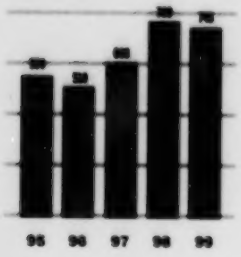
Prices of nickel and copper in 1999
Monthly averages
(USD per metric ton)



Management's discussion and analysis

Employment at the Mint varied throughout the year in keeping with production demand, with wages and benefits increasing to $39.3 million ($34.6 million – 1998). By the end of the year, employment was at 745 persons (769 – December 31, 1998), including both permanent and temporary employees.

Number of employees
(at December 31)



In the course of the year, the Mint invested over $1.1 million in the development of its employees by enhancing its leadership capacity (through coaching training), quality system expertise (ISO training) and overall proficiency in computer skills. The successes achieved in 1999 reflect a common denominator – the innovation, commitment and confidence of our people. The Mint's dedication to encouraging these values and attributes is backed by a commitment to spend 4% of payroll on skills development in 2000.

The impact of these increased costs was mitigated by several initiatives to improve productivity and effectiveness.

Under the continuous improvement process, the Ottawa plant launched the Pactol Project to examine the process to produce 1/10-ounce gold bullion blanks. Refinements to the process improved the yield of acceptable blanks and reduced the rate of rejected coins to 6% from 18% without any compromise in quality. The improved yield gave the plant the ability to respond to the unexpectedly high demand in March 1999 for Gold Maple Leaf coins.

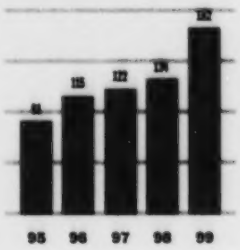
The continuous improvement process, begun in 1995, has significantly improved manufacturing performance at the Mint. One improvement involved developing a die recycling process for stripping, inspecting, reworking and re-plating dies. As a result, the cycle time for die production was reduced by 33% and the time required to produce trial dies for new products was reduced from two weeks to three days. This allows the plant to spend more time in pre-production, reducing the launch time required for new products, a capability that was proven during the production of the Macau coins.

In 1999, the Mint's plants implemented a more comprehensive preventative maintenance program. As part of this program, 18 presses in Winnipeg were rebuilt or refurbished. At the same time, a special thermographic camera that can detect hot spots in the equipment is now being used to prevent potential electrical or switch failures. As a result, by the end of 1999 the amount of downtime caused by equipment failure had been significantly reduced.

Management's discussion and analysis

Through investments in equipment and changes in the manufacturing processes, the Mint has been able to increase the throughput per shift, reduce reject rates, improve die shop performance, and decrease cycle times – the time required to produce a coin from casting to packaging.

Value-added sales per employee ($ in thousands)



Occupational health, safety and the environment

In 1999 the Mint integrated the two departments that were responsible for occupational health, safety and the environment to better coordinate their efforts. Improvements made during the year in the Occupational Safety and Health (OSH) program and the Environmental Management System (EMS) have contributed to a safer and healthier environment. Although the number of accidents increased during the year along with higher production and employment levels, the severity rate of accidents per 100 employees decreased to 41.5 in 1999 from 46.1 in 1998.

Marketing and Sales

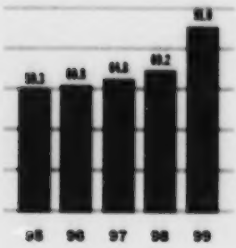
The Mint has been expanding advertising for all its business activities over the past five years, gradually increasing spending to $16.3 million in 1999 from $7.6 million in 1995. An aggressive print and broadcast advertising campaign was launched on multiple fronts with targeted communications aimed at seasoned collectors, gift-givers and the general public. The results of these efforts were impressive; sales revenue of $584.4 million ($511.3 million - 1998). Awareness of the Mint increased from 59% to 64% and five direct marketing campaigns generated 320,000 calls to the Mint's customer service call center as compared to an average of 150,000 calls in previous years. These calls translated into a 25% increase in the revenue generated through direct marketing. This increase in calls in 1999 was managed with a minimal increase in staff.

Marketing and sales costs, including advertising, increased by 21.6% to $40.4 million from $33.2 million in 1998. Initiatives to penetrate new markets and identify new, alternative sales channels to expand our market beyond that reached by our traditional sales channels were highly successful.

New retail distribution networks were established during the year, including kiosks in major shopping malls and relationships with major retailers, including two prominent national retailers, Home Hardware and 7-Eleven. Finally, a key marketing and sales achievement in 1999 was the successful adaptation of existing numismatic products and advertising to penetrate the Chinese Canadian market. A special limited edition Millennium Commemorative set was sold out and a dragon medallion featured in the set was used to create a Year of the Dragon watch.

Management's discussion and analysis

Shareholder's equity
($ in millions)



Administrative costs

Administrative costs increased to $22.8 million from $18.0 million, primarily because of a number of major initiatives such as ISO certification, continuous improvement training, the launch of an Enterprise Resource Planning (ERP) system and significant efforts made to resolve technology issues related to the Year 2000. Administrative costs as a percentage of revenue, excluding Year 2000 costs, remained relatively stable at 3.6% (3.5% – 1998). The Mint's transition to the Year 2000 was problem-free as a result of thorough testing efforts and, where necessary, the replacement or upgrade of systems and equipment. A side benefit of this major project was the updating of several key business and operating systems and, in some cases, the replacement of outdated equipment with state of the art facilities.

Growth in operating results

The 388% increase in net income in 1999 over 1998 was a result of the growth in operating income. Income from operations rose to $23.1 million compared with $5.8 million in 1998, an increase driven by the improved gross profit of 15.6% (11.9% – 1998) and strong revenue growth. Changes in the Mint's operating income reflect not only the increase in revenue and the volume of products sold but also a significant shift in the mix of products sold toward those with higher margins.

Interest income rose to $1.3 million ($1.1 million – 1998). Interest expense, primarily on the debt related to the construction of the plating facility, amounted to $2.4 million for 1999, compared with $2.2 million in 1998. The effective tax rate remained at zero, excluding large corporation taxes, due to the carry-forward of previous losses and differences between the tax and accounting value of assets. Depreciation expense increased to $4.9 million compared to $4.1 million in 1998, the result of a continued growth in capital investment.

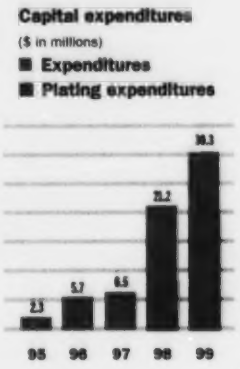
Management's discussion and analysis

Liquidity and capital resources

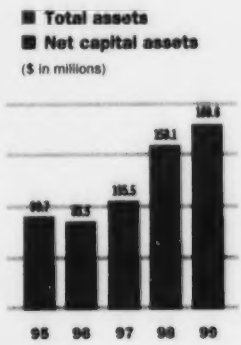
Cash and short-term investments improved to $16.1 million by the end of the year from $9.8 million at the end of 1998. Strict management over working capital accounts resulted in improved accounts receivable management and faster inventory turnover with corresponding lower inventory levels for most product lines.

The Mint's strong working capital position made it possible for it to fund operations and capital expenditures, excluding the plating facility, without any borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.46:1 at December 31, 1999 from 0.69:1 at the end of 1998.

Capital expenditures: Expenditures on capital equipment, including the plating facility construction, were $30.3 million ($21.2 million – 1998). Priority was given to capital investments that increased the Mint's flexibility, reliability and capability to meet customer demands. The Mint is also implementing a corporate-wide information system that will provide efficient and effective information technology solutions, respond to business requirements and provide for growth and expansion.



Construction of the plating facility, which began in April 1998, was completed at the end of January 2000 at an approximate total capital cost of $30.0 million, three months ahead of schedule and $1 million below budget. The success of this project can be attributed to extensive planning during the years prior to the launch of the project and the seamless teamwork between the Mint's staff and the construction management contractor, UMA. The Mint plans to introduce plated steel coinage to the marketplace in July 2000.



Financing: In 2000, the Mint will begin payment of the plating facility debt on which there has been a two-year deferral of interest and principal repayment. In 1999, the Mint reduced its long-term debt with a scheduled $1 million repayment and repaid $6.2 million of short-term debt. A $5.3 million repayment of principal and interest is scheduled for December 2000. The capital resources of the Mint were further enhanced with an increase in its borrowing limit to $75 million from $50 million as a result of an amendment to the *Royal Canadian Mint Act*.

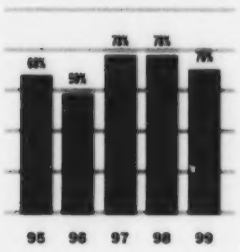
Risks to performance

Precious metal risk: The Mint purchases three precious metals – gold, platinum and silver. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins as well as jewellery. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins because the purchase and sale of metals used in these coins is done on the same

date, using the same price, and in the same currency. For numismatic and jewellery products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options which ensures that budgeted margins are protected. At the end of 1999, the Mint had one option in place related to a guaranteed value gold coin issue.

Base metal risk: The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel and copper, for which the market has been very volatile, and tightening, throughout 1999. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when the contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

Exports as a percentage of total revenue



Foreign exchange rate risk: A significant portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program. At the end of the year, there were no outstanding foreign exchange positions.

Outlook

1999 was an outstanding year for the Mint. The popularity of the Millennium program had a significant impact on performance and created a broader popular interest in coins and coin collecting. At the same time fundamental improvements were made in the Mint's operations and ability to continue to perform well in the future. Improvements in productivity and effectiveness and the completion of the plating facility will create a manufacturing facility that can produce more coins in less time at a lower price while maintaining the Mint's reputation for quality.

Hand-in-hand with these improvements to its operations, the Mint has acquired the expertise that will allow it not only to sell coins, tokens and medals but also its in-depth knowledge and understanding of minting technology.

Winnipeg and Ottawa achieve ISO certification

As part of its vision to be a world class manufacturing operation, the Mint has sought certification from the International Organization for Standardization (ISO) for both the Winnipeg and Ottawa facilities. Winnipeg received ISO 9002 certification in June; Ottawa was recommended for ISO 9001 certification in December. Certification by ISO indicates that the plants meet internationally recognized standards for quality and consistency, which will enhance the Mint's competitiveness when bidding for foreign circulation and numismatic coins. The Royal Canadian Mint is one of only a few mints in the world to have ISO certification.

Productivity improvements and the start-up of the plating facility will make the Mint one of the lowest cost manufacturers of coins in the world, but low cost is only one factor that plays a role in securing international contracts. The ability to deliver the coin that the customer envisions can be just as important.

In 2000, the Mint will continue to concentrate on improving the reliability, flexibility and capability of its facilities. Efforts will be focused on process improvements through a new quality systems approach and continuous improvement opportunities. The implementation of Overall Equipment Effectiveness (OEE) measures will ensure that the Mint's manufacturing efforts will keep pace with the increasingly rigorous expectations of our customers while constantly improving our margins.

These changes are the groundwork that will make it possible for the Mint to take advantage of opportunities created through changes to the *Royal Canadian Mint Act*. Restricted in the past to growth only through expanding market share, the Mint is now able to form partnerships, create subsidiaries and make acquisitions. Such freedom allows the Mint, for example, to own and manage distribution or minting facilities closer to its markets, dramatically reducing the cost of delivery and transportation of product to its customers.

The Mint has the financing and operating capabilities in place to support its growth strategy to become the leading mint in the world.

Management report

The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with generally accepted accounting principles in Canada and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and the By-law of the Corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.

Danielle V. Wetherup
President and Master of the Mint

Beverley A. Lepine
Vice-President, Administration and Finance

Auditor's report

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 1999 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 1999 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the By-law of the Corporation.

L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada
Ottawa, Canada, February 18, 2000

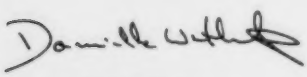
Balance sheet

as at December 31, 1999 (in thousands of dollars)

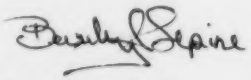
	1999	1998
Assets		
Current		
Cash and short-term investments (note 8)	$ 16,109	$ 9,813
Accounts receivable	35,834	30,237
Prepaid expenses	2,042	1,740
Inventories (note 3)	37,419	53,452
	91,404	95,242
Capital assets (note 4)	89,204	63,829
	$ 180,608	$ 159,071
Liabilities		
Current		
Accounts payable	$ 33,208	$ 30,861
Short-term debt	–	6,200
Current portion of loans (note 5)	5,302	1,000
Deferred revenues	5,728	2,723
	44,238	40,784
Long-term		
Deferred revenues	2,188	2,695
Loans (note 5)	36,676	40,302
Provision for employee termination benefits	6,529	6,047
	45,393	49,044
Shareholder's equity		
Share capital		
(authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	50,977	29,243
	90,977	69,243
	$ 180,608	$ 159,071

The accompanying notes are an integral part of these statements

Approved by Management

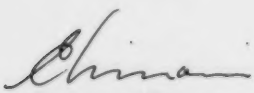


Danielle V. Wetherup
President and Master
of the Mint



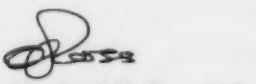
Beverley A. Lepine
Vice-President,
Administration and Finance

Approved on behalf of the Board of Directors



Emmanuel Triassi
Chairperson

Recommended for approval on behalf of the Audit Committee



Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.
Chair

Statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31, 1999 (in thousands of dollars)

	1999	1998
Revenues	$ 584,372	$ 511,267
Cost of goods sold	493,158	450,172
Gross profit	91,214	61,095
Other operating expenses		
Marketing and Sales	40,350	33,181
Administration	22,788	18,043
Depreciation	4,943	4,067
	68,081	55,291
Income from operations	23,133	5,804
Interest income	1,292	1,115
Interest expense	(2,382)	(2,216)
Income before income tax	22,043	4,703
Income tax (note 6)	309	252
Net income	21,734	4,451
Retained earnings, beginning of year	29,243	24,792
Retained earnings, end of year	$ 50,977	$ 29,243

The accompanying notes are an integral part of these statements

Cash flow statement

for the year ended December 31, 1999 (in thousands of dollars)

	1999	1998
Cash flows from operating activities		
Cash receipts from customers	$ 580,946	$ 504,779
Cash paid to suppliers and employees	(537,725)	(505,762)
Interest received	1,619	775
Interest paid	(706)	(914)
Income taxes paid	(320)	(241)
	43,814	(1,363)
Cash flows from investing activities		
Purchase of capital assets	(30,318)	(21,234)
Cash flows from financing activities		
Repayment of loans	(7,200)	(1,022)
Proceeds from loans	–	37,200
	(7,200)	36,178
Net increase in cash and short-term investments	6,296	13,581
Cash and short-term investments at the beginning of year	9,813	(3,768)
Cash and short-term investments at the end of year	$ 16,109	$ 9,813

The accompanying notes are an integral part of these statements

Notes to financial statements

December 31, 1999

1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent corporation of Her Majesty, named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed $75 million, an increase from the previous $50 million.

2. Significant accounting policies

a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

d) Employee termination benefits

Employees are entitled to specific termination benefits as provided under their collective agreement and terms of employment. The liability for these benefits is charged to income as benefits accrue to the employees.

e) Pension plan

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the Plan were limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services. Effective April 1, 2000 the Corporation's contributions will increase to an amount reflecting the full cost of the employer contributions. This amount, expressed as a percentage of employee contributions, will fluctuate from year to year depending on the experience of the Plan. The Corporation's contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

f) Foreign currency translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation gains and losses are included in income for the year.

Notes to financial statements

December 31, 1999

3. Inventories

(in thousands of dollars)

	1999	1998
Raw materials	$ 9,973	$ 27,012
Work in process	9,477	11,788
Finished goods	13,889	10,903
Supplies	4,080	3,749
	$ 37,419	$ 53,452

4. Capital assets

(in thousands of dollars)

	Cost	Accumulated Depreciation	1999 Net Book Value	1998 Net Book Value
Land	$ 3,226	$ -	$ 3,226	$ 3,226
Land improvements	914	697	217	231
Buildings	67,709	18,855	48,854	38,939
Equipment	70,412	36,012	34,400	19,070
Hardware and software	7,552	5,045	2,507	2,363
	$ 149,813	$ 60,609	$ 89,204	$ 63,829

5. Loans

(in thousands of dollars)

	1999	1998
10 year loan due December 2007, semi-annual interest at 5.840% with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	$ 8,000	$ 9,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 2000	31,000	31,000
Accrued interest on bond	2,978	1,302
	41,978	41,302
Less current portion of loans	5,302	1,000
	$ 36,676	$ 40,302

December 31, 1999

6. Income tax

The Corporation's 1999 income tax relates solely to the large corporations tax. The Corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate (including surtax) of 39.12% less the manufacturing and processing deduction of 7.0%. The 1999 and 1998 effective tax rates are zero, exclusive of the large corporations taxes, due to the utilization of previously unrecognized losses and the utilization of differences between the tax and accounting values of assets at the date the Corporation became subject to income tax. The Corporation has differences between the tax and accounting values of the assets during the year in the amount of approximately $0.1 million (1998- $22.4 million) the benefit of which have not been recognized in the accounts. The Corporation is not subject to provincial income taxes.

7. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

8. Financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and metal prices. Precious metal options worth $5 million (1998 - $10 million) were outstanding at the end of the year to offset the exposure in options issued by the Corporation for guaranteed value coins. These options expired in January 2000. There were no foreign exchange forward contracts outstanding at the end of the year (1998 - $10 million). Gains or losses on these financial instruments are recognized in earnings over the period when the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the Corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service. As at December 31, 1999 the Mint had invested $14,683,000 in short-term investments (1998 - $14,402,000). The carrying amounts of each investment approximate fair values because of their short-term maturity.

9. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 1999, 207,889 ounces of gold, 1,165,919 ounces of silver and 1,730 ounces of platinum were leased under these contracts (1998 - 148,588 ounces of gold, 1,190,684 ounces of silver and 7,590 ounces of platinum).

Canadian circulation coinage

Production in 1997, 1998 and 1999 (1)

	1999 Total Pieces	1998 Total Pieces	1997 Total Pieces
Coinage dated 1996			
$2	–	–	12,193,000
$1	–	–	–
50¢	–	–	–
25¢	–	–	717,000
10¢	–	–	17,533,000
5¢	–	–	192,000
1¢	–	–	–
Coinage dated 1997			
$2	–	–	16,942,000
$1	–	–	–
50¢	–	–	387,000
25¢	–	–	–
10¢	–	244,000	42,882,000
5¢	–	781,000	26,573,000
1¢	–	42,940,000	506,928,000
Coinage dated 1998			
$2	383,000	4,926,000	–
$1	–	–	–
50¢	–	308,000	–
25¢	–	–	–
10¢	2,441,000	201,073,000	–
5¢	10,343,000	146,530,000	–
1¢	98,831,000	900,436,000	–
Coinage dated 1999			
$2	25,130,000	–	–
$1	–	–	–
50¢	235,000	261,000	–
25¢	247,514,000	10,676,000	–
10¢	222,470,000	–	–
5¢	104,206,000	–	–
1¢	949,136,000	264,000	–
Coinage dated 2000			
25¢	18,891,000	–	–
Total (all dates)			
$2	25,513,000	4,926,000	29,135,000
$1	–	–	–
50¢	235,000	569,000	387,000
25¢	266,405,000	10,676,000	717,000
10¢	224,911,000	201,317,000	60,415,000
5¢	114,549,000	147,311,000	26,765,000
1¢	1,047,967,000	943,640,000	506,928,000
Total	1,679,580,000	1,308,439,000	624,347,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 2

Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 1999 (1) (2)

	1996	1997	1998	1999	2000
$2	375,483,000	16,942,000	5,309,000	25,130,000	–
$1	17,101,000	–	–	–	–
50¢	458,000	387,000	308,000	496,000	–
25¢	28,106,000	–	–	258,190,000	18,891,000
10¢	51,814,000	43,126,000	203,514,000	222,470,000	–
5¢	36,686,000	27,354,000	156,873,000	104,206,000	–
1¢	445,746,000	549,868,000	999,267,000	949,400,000	–

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 3

Canadian circulation coinage

Coinage issued in 1999 – Geographic distribution (1) (2)

Province City (3)	$2	$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland							
St. John's	–	–	–	1,854,000	1,842,500	1,412,000	10,225,000
New Brunswick							
Saint John	1,900,000	–	–	8,750,000	4,830,000	4,712,000	25,052,500
Nova Scotia							
Halifax	191,000	–	–	6,192,000	8,912,500	3,874,000	42,707,500
Quebec							
Montreal	2,644,000	–	–	115,512,000	59,740,000	35,146,000	151,537,500
Ontario							
Ottawa	2,636,500	–	–	26,800,000	20,042,500	13,474,000	65,927,500
Toronto	8,909,000	276,000	–	20,230,000	56,637,500	32,242,000	389,010,000
Manitoba							
Winnipeg	143,000	–	–	8,214,000	7,240,000	4,200,000	41,192,500
Saskatchewan							
Regina	500,000	–	–	4,168,000	4,022,500	2,592,000	25,520,000
Alberta							
Calgary	761,500	–	–	8,458,000	5,835,000	8,008,000	57,665,000
Edmonton	1,541,500	–	–	15,732,000	13,315,000	8,734,000	56,285,000
British Columbia							
Vancouver	4,357,000	–	–	18,052,000	25,695,000	10,356,000	99,612,500
Sundry persons (4)	3,938,000	52,000	489,000	25,462,000	345,000	680,000	757,500
Total	**27,521,500**	**328,000**	**489,000**	**259,424,000**	**208,457,500**	**125,430,000**	**965,492,500**

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Canadian numismatic coinage issued

as of December 31, 1999 bearing the dates 1998 and 1999 (1)

	1999 Pieces	1998 (2) Pieces
Platinum Proof Coin Set (999.5 Pt) (3)	434	661
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/2 oz.	–	194
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	392	664
.99999 Gold Coin	1,909	1,999
22-Karat Gold Coin	6,402	7,149
14-Karat Gold Coin	9,627	11,220
Silver Aviation Cameo Coin Series – Part II		
Coin #7 CP-107 Argus	–	14,711
Coin #8 CL-215 Waterbomber	–	15,237
Coin #9 DeHavilland Canada DHC-6	13,341	–
Coin #10 DeHavilland Canada DHC-8	13,367	–
90th Anniversary Proof Silver Coin Set (6)	–	18,376
90th Anniversary Antique Silver Coin Set (6)	–	24,893
1998 Fine Silver Coin "Bethune"	–	65,831
Silver Lunar Cameo Coin Series	72,453	68,888
10 Ounce Silver Maple Leaf Coin	–	13,533
Proof Silver Dollar	120,896	130,795
Brilliant Uncirculated Dollar	63,881	81,376
Proof Set (4)	90,249	93,632
Specimen Set (5)	91,890	67,697
Uncirculated Set (5)	192,139	145,439
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set (5)	63,377	61,927
Oh Canada! Uncirculated Gift Set (5)	77,985	84,410
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	42,963	56,428
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	79,835	133,310
International Year of Older Persons-1999 Proof Silver Dollar	22,866	–
Millennium Collection		
1999 Millennium Souvenir Set (7)	1,445,150	–
1999 Millennium Commemorative Set (7)	58,246	–
1999 Millennium Chinese Dragon Commemorative Set (7)	6,694	–
1999 Millennium Sterling Silver Proof 25-Cent Coins	113,645	–
1999 Nunavut Gold $2 Coin	4,088	–
1999 Nunavut Proof $2 Coin	39,638	–

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a $2, $1, (925 Ag) and a $1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

(7) Twelve-coin set plus Millennium medallion.

Statistics - Table 5

Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 1998 and 1999

	1999	1998
Gold Maple Leaf coinage		
$50 (9999 Au)	627,067	593,704
$20 (9999 Au)	32,380	32,683
$10 (9999 Au)	24,732	21,368
$5 (9999 Au)	70,992	30,194
$1 (9999 Au)	3,142	2,213
Total (ounces)	758,313	680,162
Platinum Maple Leaf coinage		
$50 (9995 Pt)	3,248	10,403
$20 (9995 Pt)	394	2,743
$10 (9995 Pt)	523	954
$5 (9995 Pt)	408	571
$1 (9995 Pt)	200	100
Total (ounces)	4,773	14,771
Silver Maple Leaf coinage		
$5 (9999 Ag)	1,229,442	591,359
Total (ounces)	1,229,442	591,359

Statistics - Table 6

Refinery operations

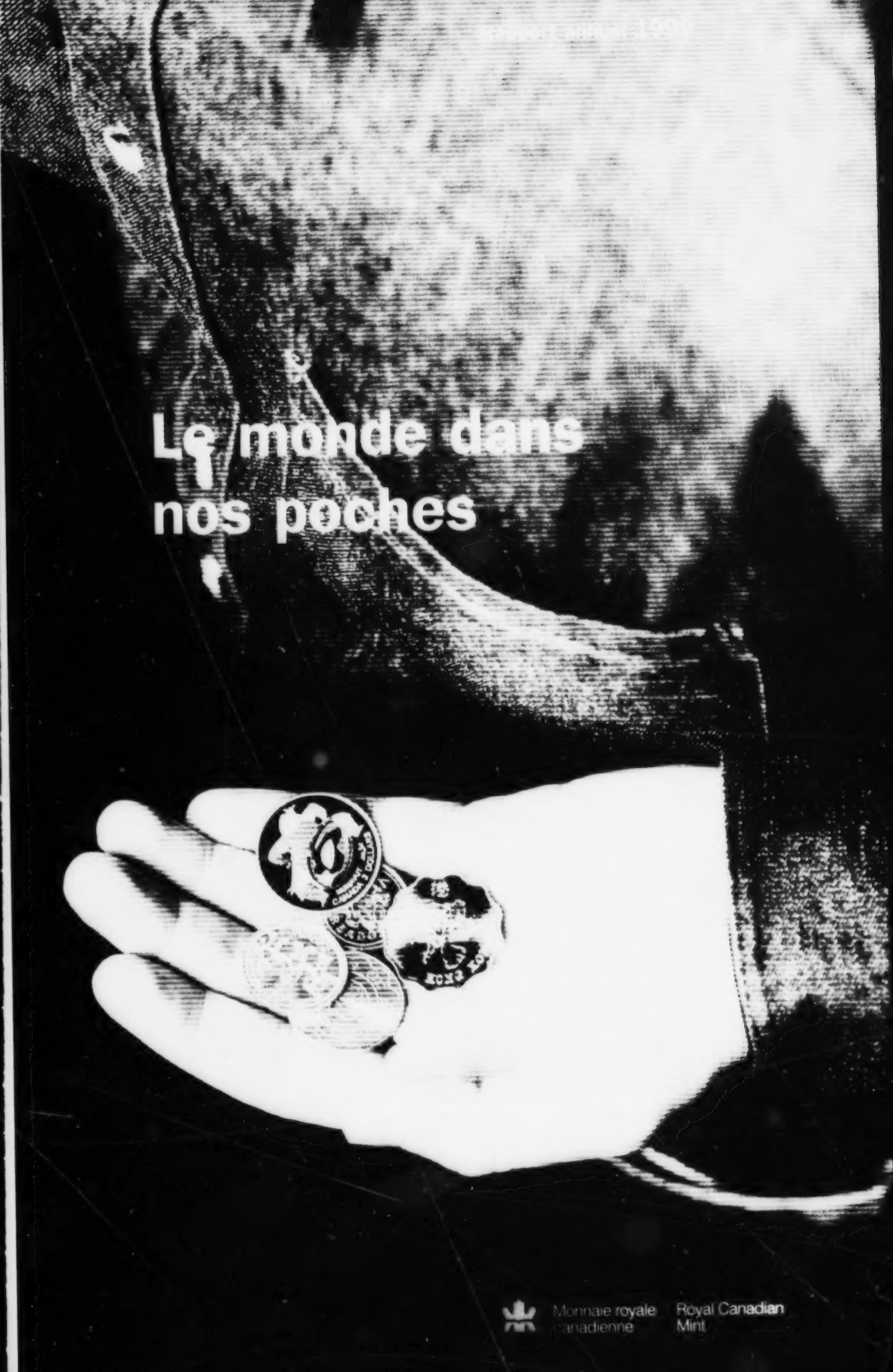
for 1998 and 1999

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) (2)		Refined silver (999) produced (Troy ounces) (1)	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Deposits from Canadian Mines						
Quebec	311,855	438,756	200,928	301,533	75,223	93,194
Ontario	610,175	616,856	503,411	517,769	71,507	68,373
Saskatchewan	8	10	2	4	1	2
British Columbia	26,399	54,764	20,191	40,840	4,451	10,147
Northwest Territories	–	9,477	–	7,405	–	1,380
Total	948,437	1,119,863	724,532	867,551	151,182	173,096
Deposits from other sources	1,319,193	1,932,140	1,122,518	1,758,279	61,160	54,039
Total	2,267,630	3,052,003	1,847,050	2,625,830	212,342	227,135

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

Le monde dans nos poches



Monnaie royale canadienne
Royal Canadian Mint

Pièce en or 22 carats de 1999
Le papillon

Table des matières

Finances et exploitation – Faits saillants 1
La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil 2
Message de la présidente 22
Message du président du Conseil 24
Les dirigeants 25
Rapport de gestion 27
Rapports de la direction et du vérificateur 37
États financiers 38
Notes aux états financiers 41
Statistiques 44

Conception graphique : Parable Communications Principales photos : Castrejon Photography Adaptation française : Communications EXACT Imprimerie : St. Joseph / M.O.M. Printing

Imprimé au Canada

Siège social, Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

www.rcmint.ca

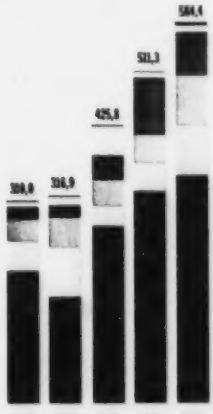
Finances et exploitation – Faits saillants

	1999	1998	variation (%)
Principales données financières (en millions de dollars)			
Revenus	584,4	511,3	14,3
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices*	22,0	4,7	368,7
Bénéfice net*	21,7	4,5	388,3
Total de l'actif	180,6	159,1	13,5
Dépenses d'investissement	30,3	21,2	43,1
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	43,8	(1,4)	–
Principales données d'exploitation			
Pièces de circulation produites (en millions)	3 514,2	3 561,3	(1,3)
Ventes de la Feuille d'érable en or (en milliers d'onces)	758,3	680,2	11,5
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	31 %	12 %	158,3
Nombre d'employés	745	769	(3,1)
Principaux indicateurs du rendement			
Bénéfice brut (en millions de dollars)	91,2	61,1	49,3
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé**	182,0	134,0	35,8
Rendement des capitaux propres	27,5 %	7,0 %	292,9
Ratio d'endettement	0,46:1	0,69:1	(33,3)
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	91,0	69,2	31,4

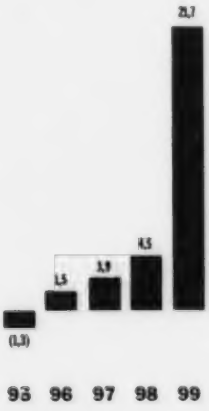
* Hausse due en grande partie au programme des pièces du millénaire.

** Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).

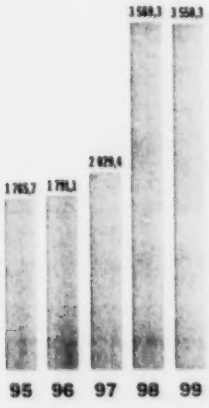
Revenus (par segment)
(en millions $)



Bénéfice net (perte nette)
(en millions $)



Production totale
(en millions de pièces)



La Monnaie royale

Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

Produits d'investissement
Produits d'investissement en or, en argent et en platine

Pièces canadiennes de circulation
Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

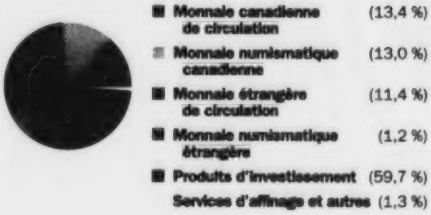
Pièces numismatiques canadiennes
Pièces canadiennes de collection en métaux précieux et communs

Pièces étrangères de circulation
Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

Pièces numismatiques étrangères
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus de 1999

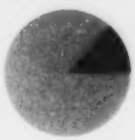
Revenus par segment
(en %)



Revenus des produits d'investissement
(en millions $)

348,7 (59,7 % du total)

Revenus des pièces canadiennes de circulation
(en millions $)

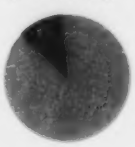


78,4 (13,4 % du total)

Revenus des pièces numismatiques canadiennes
(en millions $)

76,2 (13,0 % du total)

Revenus des pièces étrangères de circulation
(en millions $)



66,4 (11,4 % du total)

Revenus des pièces numismatiques étrangères
(en millions $)

6,9 (1,2 % du total)

Statistiques importantes de 1999	Points à signaler
Revenus par région (en millions $) ■ États-Unis (271,2) ■ Canada (182,4) ■ Asie (74,9) ■ Europe (11,3) ■ Afrique (25,8) ■ Amérique latine (15,2) Moyen-Orient (3,6)	Présence internationale marquée
Revenus des produits d'investissement par région (en %) ■ Canada (10,5 %) ■ Autres (3,3 %) Asie (9,7 %) ■ États-Unis (76,5 %)	Importante percée aux États-Unis
Pièces canadiennes de circulation (en millions de pièces) ■ 1 cent (1 048,0) ■ 5 cents (114,6) ■ 10 cents (224,9) ■ 25 cents (266,4) ■ 50 cents (0,2) 1 dollar – 2 dollars (25,5)	Production de 25 ¢ supérieure à la normale à cause du succès des pièces du millénaire
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $) ■ Total (76,2) ■ Millénaire (36,0)	Revenus supérieurs à la normale grâce au succès du programme du millénaire
Revenus des pièces étrangères de circulation par région (en %) ■ Asie (43,9 %) ■ Amérique latine (12,3 %) ■ Afrique (38,9 %) Moyen-Orient (4,9 %)	Succès continu dans les marchés habituels
Revenus des pièces numismatiques étrangères (en millions $) ■ Total (6,9) ■ Macao (5,8) 84 % du total	Le succès du programme de Macao atteste la valeur de la nouvelle approche à l'égard des contrats de pièces numismatiques étrangères.

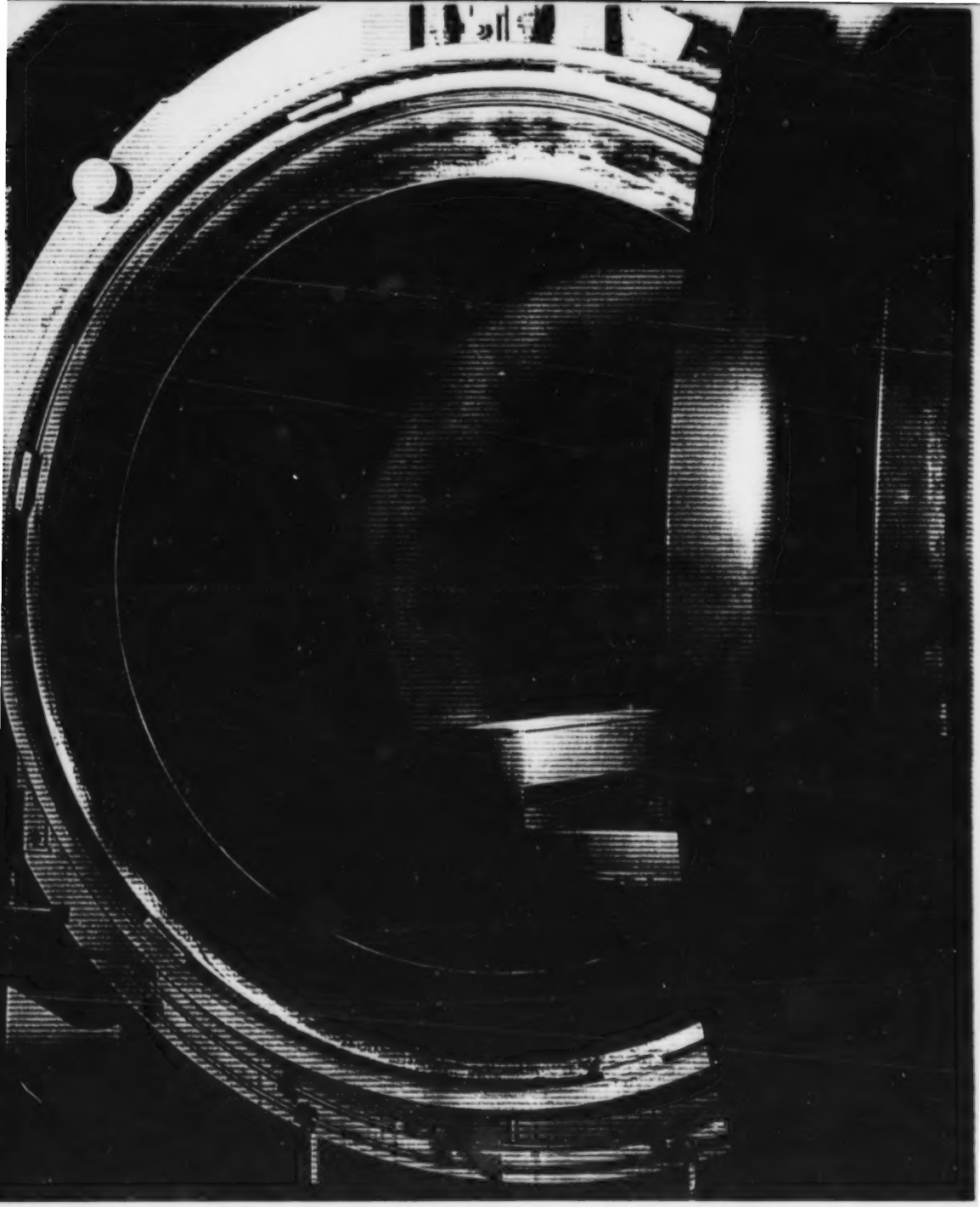
Au coin de l'excellence mondiale

Pièce épreuve numismatique en argent
L'arrivée des Vikings en Amérique du Nord

Au fil de son évolution, la Monnaie royale canadienne s'est hissée parmi l'élite mondiale des monnayeurs. Par une minutieuse planification stratégique et l'adoption de pratiques commerciales d'avant-garde, elle satisfait désormais aux exigences les plus rigoureuses du marché planétaire.

L'année 1999 est marquante à cet égard. Dynamique dans son effort de recherche, innovatrice dans la conception de produits et la négociation collective, consciencieuse dans sa poursuite de la qualité ISO 9000, portée par une volonté d'amélioration constante et, surtout, par une ambitieuse réforme de la loi qui l'a créée, la Monnaie occupe une position avantageuse au premier plan de la scène mondiale, d'où elle peut saisir toutes les occasions qui surgissent.

Robert Fenn, Carole Dorris, Francine Gauthier et Lidano (Lee) [illegible] royale canadienne.



Négocier dans l'intérêt commun - La Monnaie a franchi un pas décisif en 1999 en s'entendant pour trois ans avec ses employés représentés par le Syndicat uni du transport et par l'AFPC. Les nouvelles conventions collectives garantissent la stabilité du milieu de travail, tant pour les affaires intérieures qu'extérieures, et se démarquent en ce sens des ententes conclues jusque-là. Compte tenu du caractère unique de l'activité de la Monnaie, on a opté pour la plus grande souplesse, celle d'une société qui fonctionne maintenant sept jours sur sept et qui, au gré des variations de la demande, peut embaucher du personnel temporaire et à temps partiel. Ancrées dans une culture d'entreprise moderne, les conventions prévoient aussi de récompenser le rendement lorsque la Monnaie atteint ses objectifs financiers.

Pièces du millénaire... des ventes qui ont fait centsation

Pièce de 2 $ 1999 du millénaire
La danse au tambour – Nunavut

À l'affût des occasions - La Monnaie n'allait pas laisser passer la vague d'enthousiasme soulevée par l'arrivée de l'an 2000. Son concours national de dessin de pièces du millénaire, Faites Centsation, a connu un succès retentissant. Plus de 66 000 dessins lui ont été proposés, parmi lesquels elle a choisi les motifs ornant une série de 12 pièces de 25 cents destinées à la circulation, émises à raison d'une par mois dans une province ou un territoire différent. Les collectionneurs pouvaient se les procurer en ensemble-souvenir accompagné d'un médaillon du millénaire, ou en version argent sterling offerte à l'unité ou en série complète de 12. Toujours dans le contexte du millénaire, la Monnaie a frappé une pièce de 2 dollars à motif inuit commémorant la création du tout nouveau territoire canadien, le Nunavut. Le programme se poursuit en l'an 2000, avec l'émission de 12 autres pièces de circulation de 25 cents et d'une pièce de 2 dollars.

Les produits de la Monnaie vendus au détail chez Home Hardware.

À la hauteur de la demande - Le programme des pièces du millénaire a été un succès à maints égards. Aux prises avec une forte demande d'articles prestigieux pour marquer ce passage mémorable, la Monnaie s'est tournée vers le marché du détail, ouvrant de nouveaux canaux de distribution dans des chaînes de magasins comme Home Hardware et 7-Eleven. Mais surtout, elle s'est montrée capable d'une remarquable cadence de production. L'engouement pour les pièces de circulation de 25 cents a été tel qu'il a fallu étendre les activités de fabrication. La Monnaie a expédié plus de 266 millions de ces pièces, soit près du triple de la quantité annuelle normale. Au prix d'une souplesse inégalée, elle a aussi fait face à la demande suscitée par l'ensemble-souvenir du millénaire, qui s'est écoulé à 1,4 million d'exemplaires, brisant tous les records de vente.

Produits d'investissement en or : hausse de 34 % aux États-Unis

La bonne place au bon moment - Les produits d'investissement ont connu leur meilleure année depuis plus de dix ans, particulièrement aux États-Unis. Grâce au solide réseau de marchands et de distributeurs qu'elle a patiemment établi au cours des dernières années, la Monnaie a pu se montrer diligente, efficace et compétitive devant la forte demande des clients américains.

34[illegible] millions
de dollars
rvices de l'affinerie, et Bill Neil, Service de pr[illegible]tion.

Savoir se distinguer - Si la Monnaie a connu tant de succès avec ses produits d'investissement, c'est qu'elle a su innover pour les différencier. Deux campagnes commerciales en particulier ont fait mouche dans leurs marchés cibles : celle de la plaquette en or d'une once du millénaire, qui visait des marchés d'Amérique du Nord et du Sud, et celle de la Feuille d'érable en argent à marque privée de l'année du Lapin destinée à un client américain.

La Monnaie a fait 70 % de ses affaires à l'étranger

Pièce en argent sterling 1999
Zone administrative spéciale de Chine

Des ventes mondiales - Toujours en quête de pièces attrayantes à offrir, la Monnaie n'a pas hésité à faire appel aux plus récents progrès de la technologie pour frapper la toute première pièce canadienne à hologramme, une Feuille d'érable en or offerte en ensemble à tirage limité, ainsi qu'une pièce holographique en argent destinée à Taïwan. En 1999, elle a aussi pour la première fois utilisé l'or le plus pur du monde pour produire une pièce étrangère, celle en or 99999 intégrée dans la série commémorative de Macao. Dans le marché mondial de la monnaie de circulation, elle a maintenu ses ventes à un très bon niveau, fabriquant 1,8 milliard de pièces pour le compte de dix-huit gouvernements d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et du Moyen-Orient.

1,8 milliard de pièce

Dans les rues de Macao, on fête le retour du régime chinois, le 20 décembre 1999 (photo : Tiago Petinga/LUSA).

Cap sur l'Orient - La Monnaie s'est résolument attaquée au marché des collectionneurs asiatiques en 1999 : elle a produit à l'intention de la communauté sino-canadienne une version spécialement adaptée de la série des 25 cents du millénaire en argent sterling, et elle a entièrement écoulé ses pièces en argent à camée commémorant l'année du Lapin, dans le calendrier lunaire chinois. Comme elle l'avait fait pour Hong Kong, la Monnaie a aussi créé une gamme de produits visant à commémorer la restitution de Macao à la Chine. Prenant en charge le processus entier, depuis la conception et la fabrication jusqu'au marketing, elle a produit en moins de huit semaines 288 888 ensembles de cinq pièces, soit en tout 1 444 440 pièces!

La loi évolue... pour le plus grand bien de nos affaires

Un vent de renouveau - Dans sa forme modifiée de 1999, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* accélère et facilite l'approbation des nouvelles pièces, de sorte que la Monnaie peut répondre aux demandes des clients et saisir les occasions d'affaires avec plus de célérité. Désormais à forces égales avec ses principaux compétiteurs, la Monnaie peut exploiter des débouchés dans le monde entier.

Maintenant qu'elle a les coudées franches, elle s'attaque à de nouveaux marchés et veut rehausser la valeur offerte à ses clients d'Amérique latine, d'Asie et d'autres régions du globe. Résolue à s'imposer comme un concurrent mondial de tout premier plan, elle ne ménage aucun effort pour étendre son réseau international de partenaires.

Message de la présidente

Quelle année extraordinaire pour la Monnaie royale canadienne, chez nous comme à l'étranger.

Le triomphe du millénaire

Le programme des pièces du millénaire a obtenu un succès retentissant, qui devrait se poursuivre tout au long de l'an 2000. Je m'en réjouis d'autant plus que ce programme a suscité chez les Canadiens et les Canadiennes un enthousiasme contagieux, ainsi qu'une forte participation.

Livrer la marchandise

Inutile de dire que nos presses ont tourné à pleine capacité cette année. Non seulement nous avons répondu à la demande de produits numismatiques du millénaire, mais nous avons aussi fabriqué de grandes quantités de pièces destinées à Macao, en plus d'absorber une demande élevée de pièces de circulation. Ainsi, nous avons expédié plus de 266 millions de pièces de 25 cents, soit près du triple de la quantité annuelle normale.

Un standard mondial d'excellence

Je suis fière de nos employés qui ont mis tant de détermination à obtenir la certification ISO pour nos établissements de Winnipeg et d'Ottawa. L'adhésion à ce standard d'excellence jouera en notre faveur auprès des clients étrangers, dont beaucoup l'exigent d'ailleurs de leurs monnayeurs.

Nous disposons maintenant d'une usine de placage toute neuve, terminée avant l'échéance et à moindre coût que prévu, et entièrement écologique. Nous réaliserons grâce à elle des économies de coûts dès qu'elle sera lancée à plein régime en juillet prochain.

Une équipe formidable

Comme toujours, nos chercheurs aux services d'ingénierie, d'essais et d'affinage se sont dépassés pour créer de nouveaux produits en 1999. C'est à tous les employés, cependant, que je tiens à exprimer ma gratitude. Le changement est inévitable dans une entreprise dynamique comme la nôtre, aussi je les félicite de leur ouverture à cet égard. Sans leurs efforts et leur solidarité, nous n'aurions pas relevé avec autant d'assurance le défi technologique de l'an 2000. Bref, avec une volonté d'amélioration qui ne se dément pas, et avec de nouvelles conventions conclues dans le meilleur intérêt collectif, nos employés sont vraiment partie prenante dans la réussite continuelle de la Monnaie.

Un nouveau chapitre

Nous entrons donc dans le nouveau millénaire avec confiance et enthousiasme, ainsi qu'avec un nouveau président à la barre du Conseil d'administration, M. Emmanuel Triassi. Je tiens à offrir mes sincères remerciements à son prédécesseur, M. José Blanco, qui s'est acquitté de son mandat avec détermination et sagesse.

L'image de marque

En 2000, nous continuerons de miser sur la forte popularité des produits du millénaire et sur la visibilité accrue que la Monnaie s'est donnée en 1999. Nous continuerons d'investir dans la publicité, les promotions et les nouvelles techniques tout en préservant la qualité mondialement reconnue de nos produits et de nos services.

En mars 1999, nous avons lancé la gamme PURE 9999, une magnifique collection de bijoux en or, en platine et en argent, lors du prestigieux défilé semestriel du prêt-à-porter Matinée Fashion, l'un des événements les plus courus dans l'univers canadien de la mode.

Le capital humain

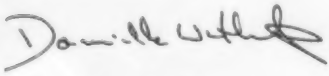
Nous continuerons d'investir à fond dans la formation et le perfectionnement, afin que notre personnel soit toujours plus à l'aise avec la dynamique d'une activité commerciale aussi concurrentielle. Nous continuerons de favoriser un milieu de travail stimulant, où le rendement est récompensé, et nous renforcerons encore nos rapports de collaboration avec les syndicats, en adoptant de nouvelles pratiques d'affaires souples qui répondent aux exigences de notre secteur.

Nous sommes fiers aussi de souligner les efforts insignes de six employés qui, personnellement et avec leur équipe, ont contribué au rayonnement mondial de la Monnaie et mérité ainsi le Prix d'excellence de la présidente. Félicitations à Xianyoa Li, Amrik Soor, Claude Grenon, Roger Labonté, Madeleine Bertrand et Norman Toye.

Viser le sommet

La Monnaie vise toujours le sommet mondial dans le domaine du monnayage, en misant sur ses gens, sur l'innovation, sur la qualité. Nous continuerons d'appliquer les stratégies qui nous ont bien servis jusqu'ici, c'est-à-dire investir dans nos ressources humaines, le marketing et la vente, la technologie et l'infrastructure.

La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup

Nos objectifs

Produire à bon coût les pièces de circulation canadiennes et les mettre à la disposition de la population selon ses besoins.

Réaliser des bénéfices et assurer la viabilité à long terme de la Monnaie.

Instaurer un climat de confiance et de respect mutuels, où tous les employés donnent libre cours à leur ingéniosité et prennent une part active à la destinée de la Monnaie royale canadienne : être le leader mondial dans le domaine du monnayage.

Message du président du Conseil

J'ai été ravi de me joindre au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne en cette période d'intense activité et, disons-le, de succès.

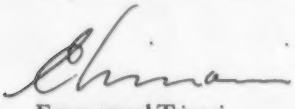
Je compte bien poursuivre sur la lancée si bien amorcée en 1999, en continuant d'assurer une administration toute en souplesse. Le Conseil a mis à jour ses règlements et les a fondus en un seul, qui établit clairement les principes de régie interne, ses responsabilités plénières et celles de ses membres, ainsi que les attributions de ses différents comités.

Dans les mois à venir, le Conseil entend exploiter à fond les atouts et les talents de chacun de ses membres, pousser l'exécution des activités énoncées dans le plan stratégique quinquennal et trouver d'autres moyens d'accroître la compétitivité mondiale de la Monnaie.

Les modifications apportées à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* nous permettent déjà de nous concentrer davantage sur les besoins des clients et de réagir plus rapidement aux occasions d'affaires. Elles ont renforcé notre avantage concurrentiel en nous ouvrant la perspective de nouveaux partenariats et de nouveaux débouchés commerciaux au Canada, aux États-Unis et de par le vaste monde.

C'est une aube nouvelle qui se lève sur la Monnaie royale canadienne.

Le président du Conseil



Emmanuel Triassi

Les dirigeants

Conseil d'administration

Emmanuel Triassi
Président et associé
du Groupe TEQ et
du Groupe STEL,
président d'ACMON Inc.
Westmount (Québec).
Président du
Conseil d'administration

Danielle V. Wetherup
Présidente
de la Monnaie

Timothy J. Spiegel
Associé, Spiegel Skillen
& Associates
Kelowna
(Colombie-Britannique)
Président du
Comité de régie

Charles F.M. Ross,
B.A.sp., LL.B.
London (Ontario)
Président du
Comité de vérification

Sheldon F. Brown
Président, S. Brown
Cresting Ltd.
Sydney
(Nouvelle-Écosse)
Président du Comité des
ressources humaines

Diane Marleau
Vice-présidente
Étude Économique
Conseil
Montréal (Québec)

Paul-H. Bilodeau
Président
Paul-H. Bilodeau
et Associés
Québec (Québec)

Judith A. Kavanagh
Consultante
Montréal (Québec)

Ernie Gilroy
Président
Home Securities
Insurance Services
Winnipeg (Manitoba)

Cadres supérieurs

Jean-Pierre Tremblay
Vice-président
Fabrication

Donald Burke
Vice-président
Marketing et Ventes

Beverley A. Lepine
Vice-présidente
Administration et
Finances

Brian Legris
Vice-président
Ressources humaines

Diana J. Beattie
Vice-présidente
Planification et
Affaires générales

Marguerite F. Nadeau
Directrice exécutive
Service juridique et
secrétaire de la société

Diane Plouffe Reardon
Directrice exécutive
Communications

Rapports financiers

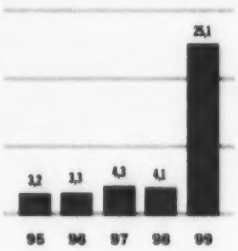
Rapport de gestion

Résultats d'exploitation consolidés

En 1999, la Monnaie royale canadienne a réalisé des gains qu'elle n'a dépassés qu'une seule fois en 91 ans d'histoire. Le bénéfice net s'établit à 21,7 millions de dollars, soit une hausse de 388 % par rapport aux 4,5 millions de 1998. Les ventes de nouveaux produits ont fait beaucoup mieux qu'on s'attendait, celles des produits traditionnels se sont maintenues et la productivité s'est accrue aux deux établissements.

- Très populaires, les produits numismatiques du millénaire ont procuré des revenus de 36 millions de dollars.
- De 680 200 onces en 1998, les ventes de produits d'investissement en or sont passées à 758 300 onces, stimulées par les inquiétudes à l'approche de l'an 2000 et le déclin du prix de l'or. Les revenus ont grimpé à 330 millions, en hausse de 20 millions par rapport à 1998.
- Les ventes de la Feuille d'érable en argent ont atteint 1,23 million d'onces, pour des revenus de 11,9 millions de dollars, contre 6,4 millions de dollars en 1998.
- La demande de monnaie canadienne de circulation a fait grimper la production à 1,7 milliard de pièces, dont 266,4 millions de pièces de 25 cents et 25,1 millions de pièces de 2 $ du millénaire. En importance, il s'agit de la deuxième production annuelle de toute l'histoire de la Monnaie.

Pièces numismatiques canadiennes vendues
(en millions)

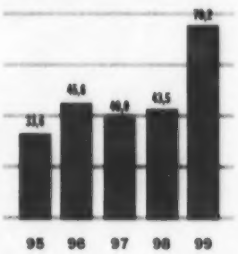


La productivité a continué de croître aux usines d'Ottawa et de Winnipeg, résultat des efforts d'amélioration continue et de nouvelles initiatives en matière de qualité. Avec sa nouvelle installation de placage, quasi achevée à la fin de l'exercice, la Monnaie a vu son actif total passer à 180,6 millions de dollars, une hausse de 13,5 % par rapport aux 159,1 millions de l'exercice précédent.

Revenus

Les revenus ont atteint 584,4 millions de dollars, contre 511,3 millions en 1998. Il s'agit d'une hausse de 14,3 %, attribuable pour plus de moitié à de nouveaux produits, en particulier les pièces numismatiques du millénaire, et pour une bonne part également aux produits d'investissement et à la monnaie canadienne de circulation.

Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions $)



Pièces numismatiques canadiennes : Ces pièces ont rapporté 76,2 millions de dollars, une hausse de 75,2 % par rapport aux 43,5 millions de 1998, attribuable en grande partie (dans une proportion de 54 %) aux produits du millénaire. À la fin de l'exercice, on avait émis 1 445 150 ensembles-souvenirs, 113 645 pièces commémoratives en argent offertes à l'unité, 58 246 ensembles épreuve numismatique en argent et 6 694 ensembles épreuve numismatique du Dragon du millénaire. Les pièces de 2 $ du millénaire ont été émises à 4 088 exemplaires pour celle en or lancée en juin, tandis que l'épreuve

numismatique lancée en juillet a été émise à 39 638 exemplaires. Les pièces commémorant l'année du Lapin, du calendrier lunaire chinois, ont procuré un revenu supplémentaire de 4,6 millions de dollars. Enfin, la Monnaie a tiré de ses produits numismatiques réguliers des revenus comparables à ceux de 1998.

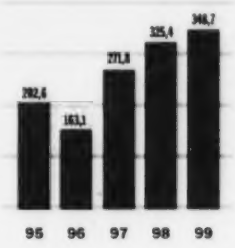
En août 1999, à la World's Fair of Money de Chicago, la Monnaie a fait montre de son savoir-faire technologique dans la création de monnaie numismatique en présentant ses premières pièces à hologramme, un ensemble à tirage limité de Feuilles d'érable en or. L'holographie et d'autres techniques fines ont été introduites en 1999 afin de rendre plus compétitifs les produits d'investissement de la Monnaie.

Produits d'investissement : Les revenus tirés des produits d'investissement se sont élevés à 348,7 millions de dollars, une hausse de 7,2 % par rapport aux 325,4 millions de 1998. Les produits en or, dont la Feuille d'érable du Canada, servent depuis toujours de protection contre les perturbations économiques et financières. De plus, les investisseurs en métaux précieux ont flairé une bonne occasion d'acheter quand le prix de l'or s'est mis à baisser durant l'été. Plus abordable et offrant une marge supérieure, la pièce d'un dixième d'once a vu ses ventes plus que tripler par rapport à 1998, passant à 709 920 exemplaires. La Monnaie a aussi vendu 1,2 million de Feuilles d'érable en argent (contre 0,6 million l'année précédente).

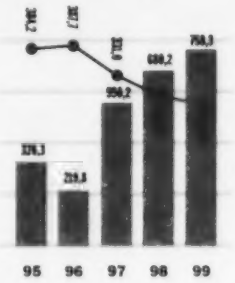
La demande a été particulièrement forte aux États-Unis, qui ont absorbé 76 % des ventes totales de produits d'investissement (contre 62 % en 1998).

Pièces canadiennes de circulation : La Monnaie produit ces pièces en vertu d'une entente avec le gouvernement canadien, afin de répondre aux besoins de la population. En 1999, elle en a tiré des revenus de 78,4 millions de dollars, comparativement à 44,4 millions en 1998. Cette hausse s'explique par le succès des pièces du millénaire, faciles à se procurer parce que distribuées à la grandeur du pays dans plus de 7 000 comptoirs de la Société canadienne des postes, qui jusque-là n'offrait que les produits numismatiques de la Monnaie.

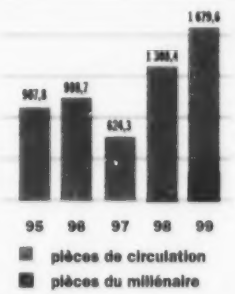
Revenus des produits d'investissement
(en millions $)



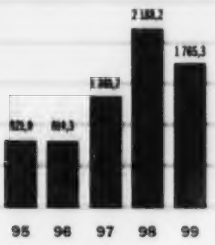
Ventes de produits d'investissement en or
(en milliers d'onces)
Prix moyen de l'or
($US par once)



Production de pièces canadiennes de circulation (en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



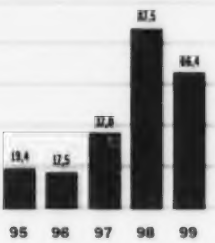
Pièces étrangères de circulation vendues
(en millions)



Pièces étrangères de circulation : En 1999, la Monnaie a produit 1,8 milliard de pièces destinées à 18 pays, les principaux clients étant Hong Kong, le Ghana et les Philippines. Ces contrats lui ont procuré des revenus de 66,4 millions de dollars, contre 87,5 millions en 1998. La part des pièces étrangères de circulation a augmenté dans le revenu total, en raison d'un meilleur service, d'une plus grande souplesse et des initiatives d'amélioration continue.

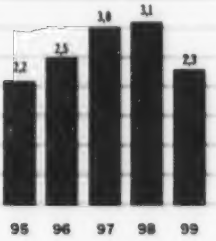
Pièces numismatiques étrangères : Les ventes ont rapporté au total 6,9 millions de dollars (6,2 millions en 1998), au cours d'un exercice marqué par la conclusion d'une entente de production, de marketing et de distribution de pièces commémorant la restitution de Macao à la Chine, le 20 décembre 1999. C'est ainsi que la Monnaie a produit une pièce en or 99999, une pièce en argent sterling et un ensemble hors-circulation de cinq pièces.

Revenus des pièces étrangères de circulation
(en millions $)



L'exemple de Macao illustre bien la nouvelle attitude commerciale de la Monnaie à l'égard des débouchés étrangers. C'est elle qui a proposé, conçu et produit les pièces de Macao, et qui les a distribuées par ses propres filières de marketing et de vente, tandis qu'auparavant elle se contentait de fournir le produit, que le client se chargeait lui-même de distribuer. On prévoit que cette façon de procéder permettra de hausser sensiblement les ventes à l'avenir.

Services d'affinage
(poids brut reçu en millions d'onces Troy)



Services d'affinage : La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. De 3 millions de dollars en 1998, les revenus de cette activité ont diminué en 1999, passant à 2,7 millions, en raison des difficultés qu'a connues l'industrie de l'exploitation aurifère et de l'intense concurrence que se sont livrées les affineries. Celle de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

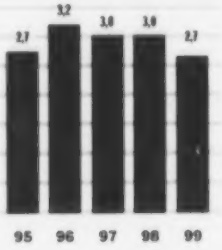
Fidèle à son programme d'amélioration continue, la Monnaie a perfectionné son procédé de production d'or 99999, le plus pur du monde. En même temps, elle a réduit le temps de cycle et les coûts de production, tout en haussant les rendements. Avec deux nouveaux fours de traitement, l'affinerie a aussi augmenté sa capacité de production, de sorte

qu'elle pourra absorber une plus grande demande à l'avenir. Enfin, par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international, la Monnaie a fourni des services de consultation au Guyana et au Suriname, obtenant en retour un contrat d'affinage de 10 ans.

Autres

La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles, de dollars de commerce et de bijoux, produits qui lui ont rapporté 5,3 millions de dollars en 1999, contre 2 millions en 1998. Cette hausse est due essentiellement au lancement et à la mise en marché dynamique de la nouvelle gamme de bijoux PURE 9999. Le nombre de points de vente au détail s'est accru de 42 % au Canada cette année. C'est par les détaillants que la Monnaie écoule la plus grande partie de ses bijoux, aussi elle s'efforce d'en multiplier le nombre aux États-Unis.

Revenus des services d'affinage (en millions $)



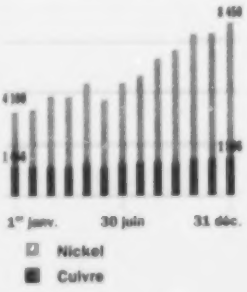
Commerce électronique

Auparavant simple médium d'information, le site Internet de la Monnaie est devenu un véritable outil de vente et de marketing. Il n'offrait que quelques produits en 1997 et 1998, tandis qu'aujourd'hui, tous les produits numismatiques y sont en montre, si bien que le nombre de commandes est passé de 325, en 1998, à 2 785 en 1999 et les recettes totales, de 32 428 $ à 305 358 $. L'Internet s'est révélé être un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers qui autrement n'auraient pas acheté de produits de la Monnaie. En 1999, 72 % des commandes reçues provenaient de nouveaux clients.

Dépenses d'exploitation

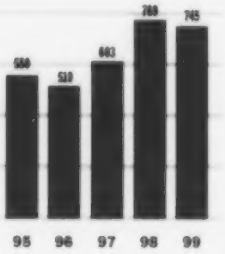
Les dépenses d'exploitation (le coût des produits vendus et les dépenses de marketing et ventes, d'administration et d'amortissement) ont été de 561,2 millions de dollars, en hausse de 11 % par rapport aux 505,5 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 88 % des dépenses d'exploitation, a augmenté de 9,6 % par rapport à 1998 (450,2 millions), passant à 493,2 millions de dollars, en raison surtout de la plus grande quantité de métaux nécessaire à une production accrue. Le prix de l'or a varié beaucoup durant l'année, mais la moyenne s'établit à 279 $US l'once, une baisse de 5 % par rapport à l'exercice précédent (294 $US). Les deux principaux métaux communs que la Monnaie achète ont subi des hausses de prix considérables durant l'année : le prix moyen du nickel a plus que doublé, tandis que celui du cuivre a augmenté de 25 %.

Prix du nickel et du cuivre en 1999
Moyennes mensuelles
($US par tonne métrique)



L'effectif a fluctué tout au long de l'année, suivant la demande de production, pour s'établir à 745 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, contre 769 au 31 décembre 1998. Les salaires et les avantages sociaux se sont élevés à 39,3 millions de dollars, contre 34,6 millions en 1998.

Nombre d'employés
(au 31 décembre)



La Monnaie a consacré plus de 1,1 million de dollars à perfectionner sa main-d'œuvre en 1999, favorisant chez elle les qualités de chef (formation à l'encadrement), la connaissance des systèmes de gestion de la qualité (formation ISO) et la compétence générale en informatique. Un dénominateur commun se dégage des succès obtenus durant l'année : l'esprit inventif, l'ardeur au travail et la confiance que manifestent les employés. Déterminée à cultiver ces valeurs et ces qualités, la Monnaie affectera 4 % de la masse salariale au perfectionnement des compétences en l'an 2000.

Plusieurs initiatives en matière de productivité et d'efficacité sont venues compenser ces charges financières accrues.

Dans le cadre du programme d'amélioration continue, l'usine d'Ottawa a lancé le projet Pactole, un examen du procédé de fabrication des flans de la pièce d'investissement en or d'un dixième d'once. Le procédé est devenu si efficace que la proportion de flans acceptables a augmenté, le taux de pièces de monnaie rejetées chutant de 18 % à 6 %, sans la moindre perte de qualité. C'est grâce à un pareil rendement que l'usine a pu absorber la très forte demande suscitée, contre toute attente, par la Feuille d'érable en or en mars 1999.

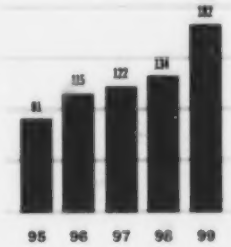
Entreprise en 1995, la campagne d'amélioration continue a fait merveille dans les opérations de fabrication. Un projet, entre autres, consistait à mettre au point un procédé de recyclage qui permettrait de décaper, examiner, retravailler et plaquer à nouveau les coins. La production des coins a ainsi vu son temps de cycle réduit de 33 %, et il ne faut plus maintenant que trois jours, contre deux semaines auparavant, pour produire les coins d'essai des nouveaux produits. On peut donc consacrer plus de temps à la préproduction, ce qui réduit d'autant le délai de lancement des nouveaux produits, comme on a pu le constater lors de la production des pièces de Macao.

En 1999, l'entretien préventif s'est généralisé dans les usines de la Monnaie. À Winnipeg, 18 presses ont été entièrement remises à neuf. De même, une caméra thermographique, capable de détecter les points de chaleur excessive dans l'équipement, sert maintenant à prévenir les pannes d'électricité ou d'interrupteur. À la fin de l'exercice, les temps d'arrêt causés par des pannes d'équipement avaient diminué considérablement.

Rapport de gestion

En investissant dans le matériel et en modifiant ses procédés de fabrication, la Monnaie est parvenue à accroître la production par quart de travail, à réduire les taux de rejet, à hausser le rendement de l'atelier des coins et à diminuer les temps de cycle (le temps de production d'une pièce de monnaie depuis la coulée jusqu'à l'emballage).

Ventes à valeur ajoutée par employé (en milliers $)



Environnement, santé et sécurité au travail

La Monnaie a regroupé les deux services responsables de ces secteurs afin qu'ils puissent mieux coordonner leurs efforts. Les améliorations apportées au Programme de santé et sécurité au travail et au Système de gestion de l'environnement ont contribué à rendre le milieu de travail plus sûr et plus sain. Si les accidents ont augmenté en nombre durant l'année, en raison d'une production et d'un effectif accrus, leur taux de gravité par 100 employés est tombé à 41,5 (contre 46,1 en 1998).

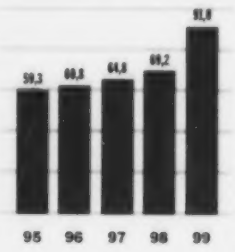
Marketing et ventes

La publicité de tous les produits et services s'est intensifiée depuis cinq ans, les dépenses à ce titre passant graduellement de 7,6 millions de dollars, en 1995, à 16,3 millions en 1999. Une dynamique campagne média lancée sur plusieurs fronts et ciblant les collectionneurs avertis mais aussi les acheteurs de cadeaux et le grand public a donné d'impressionnants résultats : des revenus de ventes de 584,4 millions de dollars (contre 511,3 millions en 1998). La notoriété de la Monnaie a monté de 59 % à 64 % et, à la suite de cinq campagnes de marketing direct, le service à la clientèle a reçu 320 000 appels durant l'année, comparativement à une moyenne de 150 000 appels les années précédentes, d'où une hausse de 25 % des revenus de marketing direct. Il a suffi d'augmenter de peu le personnel en place pour absorber cette surcharge de travail.

Les dépenses au titre du marketing et des ventes, publicité incluse, ont augmenté de 21,6 % par rapport à 1998, passant de 33,2 millions à 40,4 millions de dollars. Les efforts en vue de pénétrer de nouveaux marchés et trouver d'autres canaux de ventes pour élargir le marché traditionnel ont porté fruit.

Des kiosques ont été installés dans les grandes galeries marchandes et des ententes conclues avec d'importants détaillants, dont les deux chaînes nationales Home Hardware et 7-Eleven, créant de nouveaux réseaux de distribution au détail. Enfin, l'année a été marquée par le succès d'une campagne de marketing conçue spécialement pour pénétrer le marché sino-canadien en adaptant des produits numismatiques existants. Ainsi, l'ensemble commémoratif spécial du millénaire à tirage limité a été entièrement écoulé et le médaillon frappé du dragon, qui en faisait partie, a servi à créer une montre de l'année du Dragon.

Avoir de l'actionnaire
(en millions $)



Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration ont augmenté, passant de 18 millions à 22,8 millions de dollars, en raison surtout d'initiatives majeures comme la certification ISO, la formation en matière d'amélioration continue, la mise en place d'un système de planification des ressources d'entreprise et une offensive en règle contre le bogue de l'an 2000. Si on exclut les coûts engagés à cette dernière fin, les frais d'administration sont restés relativement stables en pourcentage des revenus (3,6 % contre 3,5 % en 1998). La Monnaie n'a rien laissé au hasard pour franchir sans problème le cap de l'an 2000 : elle a procédé à des tests exhaustifs et remplacé ou mis à niveau le matériel et les systèmes informatiques incompatibles. L'effort en valait la peine, d'autant plus qu'il a permis de moderniser plusieurs systèmes clés d'affaires et d'exploitation et, dans certains cas, de remplacer du matériel désuet par des installations à la fine pointe du progrès.

Croissance dans les résultats d'exploitation

La hausse de 388 % du bénéfice net entre 1998 et 1999 est due à la croissance du bénéfice d'exploitation. Ce dernier est passé à 23,1 millions de dollars, contre 5,8 millions l'année précédente, grâce à un bénéfice brut de 15,6 % (contre 11,9 % en 1998) et à une forte croissance des revenus. Le bond spectaculaire du bénéfice net ne s'explique pas seulement par l'augmentation des revenus et par la quantité de produits vendus, mais aussi par une nette progression des produits à plus forte marge dans l'ensemble des produits vendus.

Les intérêts créditeurs se sont élevés à 1,3 million de dollars (contre 1,1 million en 1998), tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, ont atteint 2,4 millions (contre 2,2 millions en 1998). Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel est resté nul, en raison du report des pertes d'années précédentes et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif. Les dépenses d'investissement ont continué de croître et donc aussi les dépenses d'amortissement, qui sont passées à 4,5 millions, contre 4,1 millions en 1998.

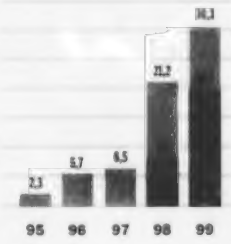
Liquidités et ressources en capital

L'encaisse et les placements à court terme s'élevaient à 16,1 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 9,8 millions à la fin de 1998. Une gestion rigoureuse des comptes de fonds de roulement a permis de mieux administrer les comptes débiteurs, de faire rouler plus rapidement les stocks et donc d'en diminuer la quantité dans la plupart des gammes de produits.

Dotée d'un solide fonds de roulement, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement, sauf pour l'installation de placage, sans avoir à emprunter. Son ratio d'endettement était de 0,46:1 au 31 décembre 1999, contre 0,69:1 à la fin de 1998.

Dépenses d'investissement : Les dépenses d'investissement, y compris la construction de l'installation de placage, se sont élevées à 30,3 millions de dollars, contre 21,2 millions en 1998. La Monnaie a effectué de préférence des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de fiabilité, et qui lui permettaient de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Elle se dote aussi d'un système d'information d'entreprise qui mettra au service de ses activités commerciales les ressources de la technologie de l'information, et pourra absorber la croissance des activités.

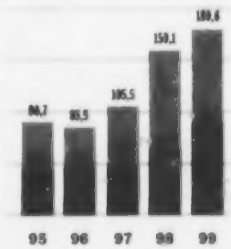
Dépenses d'investissement
(en millions $)
Dépenses
Installation de placage



L'installation de placage, mise en chantier en avril 1998, était achevée à la fin de janvier 2000, en avance de trois mois sur l'échéancier, et moyennant un coût en capital total d'environ 30 millions de dollars, soit un million de moins que prévu. Le projet a donc été mené rondement, grâce à des années de planification minutieuse et à une excellente conjugaison d'efforts entre le personnel de la Monnaie et la compagnie UMA, qui assumait la gérance des travaux. La Monnaie prévoit de mettre sur le marché des pièces d'acier plaqué dès juillet 2000.

Financement : En 2000, la Monnaie commencera à éponger la dette au titre de l'installation de placage, dont le remboursement était reporté de deux ans. En 1999, la Monnaie a effectué un remboursement prévu d'un million de dollars de sa dette à long terme et elle a remboursé 6,2 millions de dollars de sa dette à court terme. Un versement de 5,3 millions applicable au principal et à l'intérêt de la dette est prévu pour décembre 2000. Enfin, la Monnaie a vu ses ressources en capital augmenter encore à la suite d'une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, qui a porté sa limite d'emprunt de 50 millions à 75 millions de dollars.

Total de l'actif
Immobilisations nettes
(en millions $)

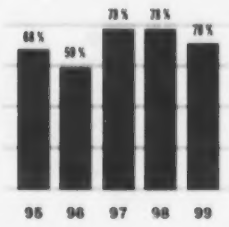


Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux (l'or, le platine et l'argent), qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant

à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options qui protègent les marges prévues. À la fin de 1999, la Monnaie avait une option sur une émission de pièces d'or à valeur garantie.

Exportations en pourcentage des revenus totaux



Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces canadiennes et étrangères de circulation. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché s'est resserré et s'est montré très instable tout au long de l'année. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Taux de change : Comme une bonne partie de ses revenus provient des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture. Elle n'avait pas de positions de change non réglées à la fin de l'exercice.

Perspectives

L'année 1999 fera date dans l'histoire de la Monnaie. La popularité des produits du millénaire a eu une nette incidence sur le rendement et a agrandi le public des amateurs et des collectionneurs de pièces. En même temps, la Monnaie a apporté des améliorations essentielles qui augurent bien pour son avenir. Avec ses gains de productivité et d'efficacité et sa nouvelle installation de placage, elle sera en mesure de fabriquer plus de pièces en moins de temps et à moindre coût, tout en préservant sa réputation de qualité.

En améliorant de la sorte son exploitation, la Monnaie a acquis un savoir-faire qui lui permettra de vendre non seulement pièces, jetons et médailles, mais aussi sa maîtrise éprouvée des techniques de monnayage.

Certification ISO à Winnipeg et à Ottawa

Fidèle à sa vision d'excellence mondiale, la Monnaie tient à ce que ses établissements obéissent à des normes de qualité et d'uniformité reconnues à l'échelle planétaire, celles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). C'est chose faite à l'établissement de Winnipeg, certifié ISO 9002 en juin, tandis que celui d'Ottawa a été recommandé pour la certification ISO 9001 en décembre. Parmi les rares Monnaies au monde à présenter de telles références, la Monnaie royale canadienne n'en sera que mieux placée pour ravir à la concurrence des contrats de pièces étrangères de circulation ou de collection.

Plus productive, dotée d'une installation de placage toute neuve, elle pourra fabriquer à moindre coût que la plupart de ses concurrents mondiaux, mais le coût n'est pas le seul facteur à considérer. Encore faut-il livrer le produit que le client a en tête.

Toujours à l'affût des améliorations possibles, et stimulée par une adhésion nouvelle à une démarche systématique de qualité, la Monnaie continuera en 2000 de raffiner ses procédés et d'accroître la fiabilité, la flexibilité et la capacité de ses installations. Par des mesures d'efficacité globale de l'équipement, elle saura répondre aux attentes toujours plus élevées de la clientèle sans cesser d'augmenter ses marges bénéficiaires.

Ces changements jettent les bases d'une entreprise nouvelle, ouverte aux occasions inédites qui s'offrent à elle depuis la modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*. Contrainte auparavant à grandir par la seule expansion de sa part de marché, elle a désormais les coudées franches pour former des partenariats, créer des filiales et faire des acquisitions. Elle peut, par exemple, posséder et gérer des installations de distribution ou de monnayage situées plus près de ses marchés, ce qui réduit considérablement les frais de transport et de livraison au client.

Bref, la Monnaie dispose des ressources financières et des moyens d'exploitation nécessaires pour se hisser au sommet dans son domaine, comme le veut sa stratégie de croissance.

Rapport de la direction

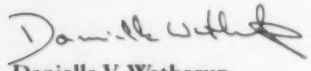
Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

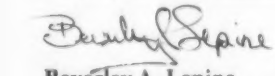
Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup

La vice-présidente, Administration et Finances



Beverley A. Lepine

Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

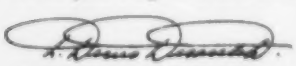
J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 1999 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'asurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 1999 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada, le 18 février 2000

Bilan

au 31 décembre 1999 (en milliers de dollars)

	1999	1998
Actif		
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 8)	16 109 $	9 813 $
Débiteurs	35 834	30 237
Frais payés d'avance	2 042	1 740
Stocks (note 3)	37 419	53 452
	91 404	95 242
Immobilisations (note 4)	89 204	63 829
	180 608 $	159 071 $
Passif		
À court terme		
Créditeurs	33 208 $	30 861 $
Dette à court terme	–	6 200
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 5)	5 302	1 000
Revenus reportés	5 728	2 723
	44 238	40 784
À long terme		
Revenus reportés	2 188	2 695
Emprunts (note 5)	36 676	40 302
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	6 529	6 047
	45 393	49 044
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40 000	40 000
Bénéfices non répartis	50 977	29 243
	90 977	69 243
	180 608 $	159 071 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

La présidente
de la Monnaie

Danielle V. Wetherup

La vice-présidente,
Administration et Finances

Beverley A. Lepine

Approuvé au nom du
Conseil d'administration

Le président du Conseil

Emmanuel Triassi

Approbation recommandée au nom du
Comité de vérification

Le président

Charles F.M. Ross, B.A.sp., LL.B.

État des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999 (en milliers de dollars)

	1999	1998
Revenus	584 372 $	511 267 $
Coût des produits vendus	493 158	450 172
Bénéfice brut	91 214	61 095
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	40 350	33 181
Administration	22 788	18 043
Amortissement	4 943	4 067
	68 081	55 291
Bénéfice d'exploitation	23 133	5 804
Intérêts créditeurs	1 292	1 115
Intérêts débiteurs	(2 382)	(2 216)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices	22 043	4 703
Impôt sur les bénéfices (note 6)	309	252
Bénéfice net	21 734	4 451
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29 243	24 792
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	50 977 $	29 243 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999 (en milliers de dollars)

	1999	1998
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Encaissements (clients)	**580 946 $**	504 779 $
Décaissements (fournisseurs et employés)	**(537 725)**	(505 762)
Intérêts reçus	**1 619**	775
Intérêts versés	**(706)**	(914)
Impôt sur les bénéfices payé	**(320)**	(241)
	43 814	(1 363)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	**(30 318)**	(21 234)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Remboursement d'emprunts	**(7 200)**	(1 022)
Produits d'emprunts	**–**	37 200
	(7 200)	36 178
Augmentation nette de l'encaisse et des placements à court terme	**6 296**	13 581
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	**9 813**	(3 768)
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	**16 109 $**	9 813 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers

31 décembre 1999

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants prêtés à la Monnaie et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars, tandis que la limite était fixée antérieurement à 50 millions.

2. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

b) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

c) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

d) Indemnités de cessation d'emploi

Les employés ont droit à des indemnités à la cessation de leur emploi, comme le prévoient leur convention collective et les conditions d'emploi. Ces indemnités sont passées en charges au fur et à mesure qu'elles sont acquises par les employés.

e) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Jusqu'ici, la société versait des cotisations équivalant à celles des employés pour les services courants. À compter du 1er avril 2000, elle versera des cotisations plus élevées, correspondant au plein montant des contributions d'employeur. Ce montant, exprimé en pourcentage des cotisations des employés, variera d'un exercice à l'autre selon les antécédents. Les cotisations de la société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

f) Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice.

31 décembre 1999

3. Stocks

(en milliers de dollars)

	1999	1998
Matières premières	9 973 $	27 012 $
Travaux en cours	9 477	11 788
Produits finis	13 889	10 903
Fournitures	4 080	3 749
	37 419 $	53 452 $

4. Immobilisations

(en milliers de dollars)

			1999	1998
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 $	- $	3 226 $	3 226 $
Améliorations aux terrains	914	697	217	231
Bâtiments	67 709	18 855	48 854	38 939
Matériel	70 412	36 012	34 400	19 070
Matériel informatique et logiciels	7 552	5 045	2 507	2 363
	149 813 $	60 609 $	89 204 $	63 829 $

5. Emprunts

(en milliers de dollars)

	1999	1998
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à un taux semestriel de 5,840 %, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	8 000 $	9 000 $
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	31 000	31 000
Intérêts courus sur l'obligation	2 978	1 302
	41 978	41 302
Moins la tranche échéant à moins d'un an	5 302	1 000
	36 676 $	40 302 $

31 décembre 1999

6. Impôt sur les bénéfices

L'impôt de la société en 1999 se résume à l'impôt des grandes sociétés. Le taux d'imposition prévu de la société est le taux fédéral net prévu par la loi (incluant la surtaxe) de 39,12 % moins la déduction de fabrication et de transformation de 7,0 %. Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel pour 1999 et 1998 est nul suite à l'utilisation par la société de pertes non constatées auparavant et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Il y a un écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif durant l'exercice de l'ordre de 0,1 million de dollars (22,4 millions en 1998), avantage fiscal qui n'a pas été comptabilisé. La société n'est pas assujettie à l'impôt provincial.

7. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

8. Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, elle avait des options sur métaux précieux d'une valeur de 5 millions de dollars (10 millions en 1998), acquises pour contrebalancer le risque quant aux options émises par la société au titre des pièces de monnaie à valeur garantie. Ces options ont expiré en janvier 2000. Il n'y avait aucun contrat de change à terme en cours à la fin de l'exercice (10 millions en 1998). Les gains ou pertes sur ces instruments financiers sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts. Conformément à la politique de placement de la société, toutes les contreparties de placements et autres instruments financiers sont cotées soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, soit AA ou mieux par Moody's Investors Service. Au 31 décembre 1999, la Monnaie avait fait des placements à court terme d'une valeur de 14 683 000 $ (contre 14 402 000 $ en 1998). En raison de son échéance à court terme, chacun de ces placements affiche une valeur comptable proche de sa juste valeur marchande.

9. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie emprunte en permanence des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur marchande. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 1999, ils se répartissaient comme suit : 207 889 onces d'or, 1 165 919 onces d'argent et 1 730 onces de platine (contre 148 588 onces d'or, 1 190 684 onces d'argent et 7 590 onces de platine en 1998).

Monnaie canadienne de circulation

production en 1997, 1998 et 1999 (1)

	1999 Total des pièces	1998 Total des pièces	1997 Total des pièces
Millésime 1996			
2 $	–	–	12 193 000
1 $	–	–	–
50 ¢	–	–	–
25 ¢	–	–	717 000
10 ¢	–	–	17 533 000
5 ¢	–	–	192 000
1 ¢	–	–	–
Millésime 1997			
2 $	–	–	16 942 000
1 $	–	–	–
50 ¢	–	–	387 000
25 ¢	–	–	–
10 ¢	–	244 000	42 882 000
5 ¢	–	781 000	26 573 000
1 ¢	–	42 940 000	506 928 000
Millésime 1998			
2 $	383 000	4 926 000	–
1 $	–	–	–
50 ¢	–	308 000	–
25 ¢	–	–	–
10 ¢	2 441 000	201 073 000	–
5 ¢	10 343 000	146 530 000	–
1 ¢	98 831 000	900 436 000	–
Millésime 1999			
2 $	25 130 000	–	–
1 $	–	–	–
50 ¢	235 000	261 000	–
25 ¢	247 514 000	10 676 000	–
10 ¢	222 470 000	–	–
5 ¢	104 206 000	–	–
1 ¢	949 136 000	264 000	–
Millésime 2000			
25 ¢	18 891 000	–	–
Total (tous les millésimes)			
2 $	25 513 000	4 926 000	29 135 000
1 $	–	–	–
50 ¢	235 000	569 000	387 000
25 ¢	266 405 000	10 676 000	717 000
10 ¢	224 911 000	201 317 000	60 415 000
5 ¢	114 549 000	147 311 000	26 765 000
1 ¢	1 047 967 000	943 640 000	506 928 000
Total	1 679 580 000	1 308 439 000	624 347 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 2

Monnaie canadienne de circulation

production cumulative jusqu'au 31 décembre 1999 (1) (2)

	1996	1997	1998	1999	2000
2 $	375 483 000	16 942 000	5 309 000	25 130 000	–
1 $	17 101 000	–	–	–	–
50 ¢	458 000	387 000	308 000	496 000	–
25 ¢	28 106 000	–	–	258 190 000	18 891 000
10 ¢	51 814 000	43 126 000	203 514 000	222 470 000	–
5 ¢	36 686 000	27 354 000	156 873 000	104 206 000	–
1 ¢	445 746 000	549 868 000	999 267 000	949 400 000	–

(1) Total des pièces par coupure et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 3

Monnaie canadienne de circulation

émise en 1999 (selon la distribution géographique) (1) (2)

Province Ville (3)	2 $	1 $	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve							
St. John's	–	–	–	1 854 000	1 842 500	1 412 000	10 225 000
Nouveau-Bunswick							
Saint John	1 900 000	–	–	8 750 000	4 830 000	4 712 000	25 052 500
Nouvelle-Écosse							
Halifax	191 000	–	–	6 192 000	8 912 500	3 874 000	42 707 500
Québec							
Montréal	2 644 000	–	–	115 512 000	59 740 000	35 146 000	151 537 500
Ontario							
Ottawa	2 636 500	–	–	26 800 000	20 042 500	13 474 000	65 927 500
Toronto	8 909 000	276 000	–	20 230 000	56 637 500	32 242 000	389 010 000
Manitoba							
Winnipeg	143 000	–	–	8 214 000	7 240 000	4 200 000	41 192 500
Saskatchewan							
Regina	500 000	–	–	4 168 000	4 022 500	2 592 000	25 520 000
Alberta							
Calgary	761 500	–	–	8 458 000	5 835 000	8 008 000	57 665 000
Edmonton	1 541 500	–	–	15 732 000	13 315 000	8 734 000	56 285 000
Colombie-Britannique							
Vancouver	4 357 000	–	–	18 052 000	25 695 000	10 356 000	99 612 500
Particuliers (4)							
	3 938 000	52 000	489 000	25 462 000	345 000	680 000	757 500
Total	**27 521 500**	**328 000**	**489 000**	**259 424 000**	**208 457 500**	**125 430 000**	**965 492 500**

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 1999 (millésimes 1998 et 1999) [1]

	1999 Unités	1998 [2] Unités
Ensemble de pièces en platine (Pt 999,5) [3]	434	661
Pièce d'une demi-once en platine (Pt 999,5)	–	194
Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)	392	664
Pièce en or 99999	1 909	1 999
Pièce en or 22 carats	6 402	7 149
Pièce en or 14 carats	9 627	11 220
Pièces en argent sur l'aviation - Partie II		
Pièce nº 7 CP-107 Argus	–	14 711
Pièce nº 8 CL-215 (bombardier à eau)	–	15 237
Pièce nº 9 de Havilland Canada DHC-6	13 341	–
Pièce nº 10 de Havilland Canada DHC-8	13 367	–
Ensemble épreuve numismatique en argent du 90e anniversaire [6]	–	18 376
Ensemble en argent au fini antique du 90e anniversaire [6]	–	24 893
Pièce en argent fin 1998 sur Bethune	–	65 831
Pièce en argent avec camée de la série sur l'astrologie chinoise	72 453	68 888
Feuille d'érable en argent de 10 onces	–	13 533
Dollar épreuve numismatique en argent	120 896	130 795
Dollar brillant hors-circulation en argent	63 881	81 376
Ensemble épreuve numismatique [4]	90 249	93 632
Ensemble spécimen [5]	91 890	67 697
Ensemble hors-circulation [5]	192 139	145 439
Ensemble cadeau hors-circulation Petits trésors [5]	63 377	61 927
Ensemble cadeau hors-circulation Oh! Canada! [5]	77 985	84 410
Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (Grandes premières sportives canadiennes)	42 963	56 428
Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (série Découvrons la nature)	79 835	133 310
Année internationale des personnes âgées – Dollar épreuve numismatique en argent 1999	22 866	–
Collection du millénaire		
Ensemble-cadeau du millénaire 1999 [7]	1 445 150	–
Ensemble commémoratif du millénaire 1999 [7]	58 246	–
Ensemble commémoratif du millénaire 1999 – édition spéciale chinoise du Dragon [7]	6 694	–
Pièces de 25 cents épreuve numismatique en argent sterling du millénaire 1999	113 645	–
Pièce de 2 $ en or 1999 Nunavut	4 088	–
Pièce de 2 $ épreuve numismatique 1999 Nunavut	39 638	–

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et, par conséquent, elles ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

(7) Ensemble de 12 pièces avec médaillon du millénaire.

Feuille d'érable

ventes en onces en 1998 et 1999

	1999	1998
Feuille d'érable en or		
50 $ (Au 9999)	627 067	593 704
20 $ (Au 9999)	32 380	32 683
10 $ (Au 9999)	24 732	21 368
5 $ (Au 9999)	70 992	30 194
1 $ (Au 9999)	3 142	2 213
Total (onces)	758 313	680 162
Feuille d'érable en platine		
50 $ (Pt 9995)	3 248	10 403
20 $ (Pt 9995)	394	2 743
10 $ (Pt 9995)	523	954
5 $ (Pt 9995)	408	571
1 $ (Pt 9995)	200	100
Total (onces)	4 773	14 771
Feuille d'érable en argent		
5 $ (Ag 9999)	1 229 442	591 359
Total (onces)	1 229 442	591 359

Activités de l'affinerie

1998 et 1999

	Poids brut (onces Troy)		Production d'or affiné (9999) (onces Troy) (2)		Production d'argent affiné (999) (onces Troy) (1)	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Dépôts reçus des mines canadiennes						
Québec	311 855	438 756	200 928	301 533	75 223	93 194
Ontario	610 175	616 856	503 411	517 769	71 507	68 373
Saskatchewan	8	10	2	4	1	2
Colombie-Britannique	26 399	54 764	20 191	40 840	4 451	10 147
Territoires du Nord-Ouest	–	9 477	–	7 405	–	1 380
Total	948 437	1 119 863	724 532	867 551	151 182	173 096
Dépôts d'autres sources	1 319 193	1 932 140	1 122 518	1 758 279	61 160	54 039
Total	2 267 630	3 052 003	1 847 050	2 625 830	212 342	227 135

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

(2) Exprimé en onces Troy d'or fin.